



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

“Aplicación del ciclo de Deming para mejorar los presupuestos del área de training de una consultora, lima, 2018.”

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERA INDUSTRIAL**

AUTORA:

Lesly Dayana Diaz Samanez (0000-0002-0045-4024)

ASESOR:

Jaime Enrique Molina Vélchez (0000-0001-7320-0618)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

GESTIÓN EMPRESARIAL Y PRODUCTIVA

LIMA – PERÚ

2019

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación va dedicado al
señor todo poderoso, que me ha dado su
amor y fuerza para cruzar toda dificultad que
me interrumpiera con este logro profesional
que tanto he anhelado.

AGRADECIMIENTO

A todos mis profesores quienes me han brindado su apoyo y conocimiento en todo este proceso de formación profesional, así mismo a mis padres y familiares quienes me han dado su apoyo incondicional en toda mi vida.

En especial agradezco a mi madre, quien me ha acompañado en todos mis momentos difícil y supo darme las fuerzas que necesitaba para seguir con mis sueños.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, presento ante ustedes la Tesis titulada “APLICACIÓN DEL CICLO DE DEMING PARA MEJORAR LOS PRESUPUESTO DEL ÁREA DE TRAINING DE UNA CONSULTORA, LIMA, 2018.”, la misma que someto a vuestra consideración y que cumpla con los requisitos de aprobación por obtener el Título Profesional de Ingeniera Industrial.

Lesly Dayana Diaz Samanez

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTO.....	5
PRESENTACIÓN.....	7
RESUMEN.....	8
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCIÓN.....	19
1.1 Realidad Problemática.....	19
1.2 Trabajos Previos.....	32
1.3 Teorías Relacionadas Al Tema.....	42
1.4 Formulación Del Problema.....	49
1.5 Justificación Del Estudio.....	50
1.6 Hipótesis.....	51
1.7 Objetivos.....	51
2. MÉTODO.....	53
2.1 Tipo y diseño de investigación.....	53
2.1.1 Tipo de investigación.....	53
2.1.2. Diseño de Investigación:.....	54
2.2 Operacionalización de variables.....	55
2.3 Población, muestra, muestreo.....	56
2.4 Técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	58
2.5 Método de análisis de datos.....	59
2.6 Aspectos éticos.....	61
2.7 Desarrollo de la propuesta.....	62
2.7.1 Situación Actual.....	62
2.7.2 Propuesta de mejora.....	86
2.7.3 Resultado de la implementación.....	105
2.7.4 Análisis económico financiero.....	123

4	DISCUSIÓN.....	144
5	CONCLUSIONES.....	145
6	RECOMENDACIONES.....	146
	ANEXOS.....	151

Índice de figura

Figura 1. Fracaso por falta de contabilidad en las empresas de Nicaragua.....	20
Figura 2. Evolución de gastos e ingresos fiscales 2004-2016.....	21
Figura 3. Ingresos: presupuestos y valores reales de los productos (seminarios y cursos) de septiembre a diciembre del 2017.....	22
Figura 4. Gastos: presupuestos y valores reales de los productos (seminarios y cursos) de septiembre a diciembre del 2017.	23
Figura 5. Lluvia de ideas: causas del incumplimiento presupuestal de los seminarios y cursos de la consultora en estudio.....	24
Figura 6. Diagrama de Ishikawa para los problemas de cumplimiento de los presupuestos de ingresos y gastos del área de training de la consultora en estudio	26
Figura 7. Diagrama de Pareto	29
Figura 8. Gráfico de estratificación.....	30
Figura 9. Ciclo de Deming	42
Figura 10. Organigrama de la empresa en estudio.	62
Figura 11. Diagrama de flujo	64
Figura 12. Diagrama de Pareto de situación actual de las causas del problema.	68
Figura 13. Representación gráfica del cumplimiento de indicadores según el tipo de producto del mes de febrero.....	70
Figura 14. Representación gráfica del cumplimiento de indicadores, según el tipo de producto del mes de marzo 2018.	72
Figura 15. <i>Representación gráfica del cumplimiento de indicadores, según el tipo de producto del mes de abril del 2018</i>	74
Figura 16. Resumen de gráfico de barras de los resultados de los indicadores de la variable independiente.	75
Figura 18. Diagrama de flujo propuesto para mejorar los presupuestos del área de training.	91
Figura 18. Registro de participantes según los medios publicitarios de febrero del 2019	96

Figura 19. Captación por medios publicitarios de febrero del 2019.....	97
Figura 20. Registro de participantes, según los medios publicitarios de marzo del 2019.	98
Figura 21. Captación por medios publicitarios de marzo del 2019.	99
Figura 22. Registro de participantes, según los medios publicitarios de abril del 2019.	100
Figura 23. Captación por medios publicitarios de abril del 2019.	101
Figura 24. Representación gráfica del cumplimiento de indicadores según el tipo de producto del mes de marzo del 2019.	106
Figura 26. Representación gráfica del cumplimiento de indicadores, según el tipo de producto del mes de marzo del 2019.	108
Figura 26. Representación gráfica del cumplimiento de indicadores, según el tipo de producto del mes de abril del 2019.	110
Figura 27. Cumplimiento de ingresos según el presupuesto real y planificado de febrero del 2019.	116
Figura 28. Cumplimiento de gastos según el presupuesto real y planificado de febrero del 2019.	116
<i>Figura 29. Cumplimiento de gastos según el presupuesto real y planificado del mes de abril del 2019.....</i>	<i>118</i>
Figura 31. Cumplimiento de ingresos según el presupuesto real y planificado de abril del 2019.	118
Figura 31. Cumplimiento de gastos según el presupuesto real y planificado del mes de abril del 2019.....	120
Figura 32. Cumplimiento de ingresos según el presupuesto real y planificado del mes de abril del 2019.....	120

Índice de Tablas

Tabla 1. Agrupación de las causas del problema para mejorar los presupuestos de la consultora en estudio.	25
Tabla 2. Matriz de correlación de las causas del problema del área de training.	27
Tabla 3. Tabla de Pareto	28
Tabla 4. Estratificación de las causas.	30
Tabla 5. Matriz de priorización.	31
Tabla 6. Matriz de coherencia.	52
Tabla 7. Matriz de consistencia	55
Tabla 8. Seminarios y cursos planificados en los meses de febrero, marzo y abril del 2018.	56
Tabla 9. Técnicas e instrumento de medida.	58
Tabla 10. Análisis de juicio de expertos.	59
Tabla 11. Descripción del diagrama de flujo.	65
Tabla 12. Indicadores de la variable independiente.	66
Tabla 13. Indicadores de la variable dependiente.	67
Tabla 14. Tabla de Pareto de las causas identificadas del problema.	68
Tabla 15. Productos planificados del mes de febrero, 2018.	69
Tabla 16. Resumen del número de productos de febrero del 2018, según el tipo de indicadores de evaluación.	70
Tabla 17. Cumplimiento de los indicadores según el tipo de producto del mes de febrero del 2018	70
Tabla 18. Productos planificados del mes de marzo, 2018.	71
Tabla 19. Resumen del número de productos de marzo del 2018, según el tipo de indicadores de evaluación.	72
Tabla 20. Cumplimiento de indicadores, según el tipo de producto del mes de marzo 2018.	72
Tabla 21. Productos planificados del mes de abril, 2018.	73

Tabla 22. Resumen del número de productos de abril del 2018, según el tipo e indicadores de evaluación.....	74
Tabla 23. Cumplimiento de indicadores, según el tipo de producto del mes de abril del 2018.	74
Tabla 24. Resumen de los indicadores de la variable independiente.....	75
Tabla 25. Resumen de los productos programados.....	76
Tabla 26. Análisis pretest de la variable independiente: Presupuesto	77
Tabla 27. Presupuestos de gastos e ingresos planificados y reales de los productos de tipo compliance del mes de febrero del 2018.	78
Tabla 28. Presupuestos de gastos e ingresos planificados y reales de los productos de tipo contable del mes de febrero del 2018.	79
Tabla 29. Presupuestos de gastos e ingresos planificados y reales de los productos de tipo laboral del mes de febrero del 2018.	80
Tabla 30. <i>Presupuestos de gastos e ingresos planificados y reales de los productos de tipo contable del mes de marzo del 2018.....</i>	81
Tabla 31. Presupuesto de gastos e ingresos planificados y reales de los productos de tipo tributario del mes de marzo del 2018.	82
Tabla 32. Presupuesto de gastos e ingresos planificados y reales de los productos de tipo laboral del mes de marzo del 2018.....	82
Tabla 33. Presupuesto de gastos e ingresos planificados y reales de los productos de tipo contable del mes de abril del 2018.	83
Tabla 34. Presupuesto de gastos e ingresos panificados y reales de los productos de tipo tributario del mes de abril del 2018.....	84
Tabla 35. Presupuestos de gastos e ingresos planificado y reales de los productos de tipo compliance del mes de abril del 2018.	84
Tabla 36. Presupuestos, cumplimiento y error de cumplimiento de los de ingresos y gastos febrero, marzo y abril del 2018.	85
Tabla 37. Relación de causas a analizar para la implementación de la mejora.	86
Tabla 38. Motivos que ocasiona la causa.	86
Tabla 39. Cronograma ejecución de actividades para propuesta de mejora.....	89
Tabla 40. Descripción del diagrama de flujo propuesto.....	92
Tabla 41. Diagrama de GANT.....	93

Tabla 42. Implementación de indicadores de gestión según el diagrama de flujo. ...	94
Tabla 43. Canales de publicidad para el análisis de demanda.....	95
Tabla 44. Captación de participantes por medios publicitarios de los productos del mes de febrero del 2019.	96
Tabla 45. Captación de participantes por medios publicitarios para los productos del mes de marzo del 2019.....	98
Tabla 46. Captación de participantes por medios publicitarios para los productos del mes de abril 2019.....	100
Tabla 47. Cierre de ventas por medio de las publicidades del mes de marzo 2019.	102
Tabla 48. Cierre de ventas por medio de publicidades del mes de abril del 2019...	102
Tabla 49. Cierre de ventas por medio de publicidades del mes de abril del 2019...	103
Tabla 50. Formato de cumplimiento de las actividades planificadas.....	104
Tabla 51. Productos planificados del mes de febrero del 2019.....	105
Tabla 52. Resumen del número de productos de febrero del 2019, según el tipo e indicadores de evaluación.....	105
Tabla 53. Cumplimiento de los indicadores según el tipo de producto del mes de febrero del 2019.	106
Tabla 54. Productos planificados del mes de marzo del 2019.	107
Tabla 55. Cumplimiento de los indicadores según el tipo de productos del mes de abril del 2019.	107
Tabla 56. Cumplimiento de los indicadores según el tipo de producto del mes de marzo del 2019.	108
Tabla 57. Productos planificados del mes de abril del 2019.	109
Tabla 58. Resumen del número de productos de abril, según el tipo de indicadores de evaluación.....	109
Tabla 59. Cumplimiento de los indicadores según el tipo de producto del mes de abril del 2019.	110
Tabla 60. Resumen de los indicadores de la variable independiente en la etapa post test	110
Tabla 61. Resumen del análisis de la pre y post test del ciclo de Deming.	111
Tabla 62. Resultados de la mejora obtenida por medio de la aplicación del ciclo de Deming.....	112

Tabla 63. Resumen de los productos programados - post tes	113
Tabla 64. Análisis post test de la variable dependiente: Presupuesto.....	114
Tabla 65. Análisis post test del cumplimiento de presupuesto de gastos e ingresos de los productos del mes de febrero 2019.	115
Tabla 66. Cumplimiento del presupuesto de ingresos y gastos según el tipo de producto del mes de febrero del 2019.....	115
Tabla 67. Análisis post test del cumplimiento de presupuesto de gastos e ingresos de los productos del mes de marzo del 2019.	117
Tabla 68. Cumplimiento del presupuesto de ingresos y gastos según el tipo del producto del mes de marzo del 2019.	117
Tabla 69. Análisis post test del cumplimiento de presupuesto de gastos e ingresos de los productos del mes de abril 2019.....	119
Tabla 70. Cumplimiento del presupuesto de ingresos y gastos, según el tipo de producto del mes de abril del 2019.	119
Tabla 71. Resumen de post test de la variable dependiente.....	121
Tabla 72. Resultados de la variable independiente en la etapa de post test.....	121
Tabla 73. Resultado del post y pre test de la variable dependiente.	122
Tabla 74. Recursos materiales usados en la implementación (post test).....	123
Tabla 75. Detalle de los gastos de impresiones.	123
Tabla 76. Servicios usados en la implementación de la mejora.....	124
Tabla 77. Detalle de gasto de transporte (IX ciclo).....	124
Tabla 78. <i>Detalle de gasto de transporte (x c.)</i>	124
Tabla 79. <i>Recursos humanos usados para la implementación de la metodología.</i> ..	125
Tabla 80. Resumen de los gastos de la investigación.....	125
Tabla 81. Evaluación de pérdida o ganancia en etapa de pre.	126
Tabla 82. Evaluación de pérdida o ganancia en la etapa post.	126
Tabla 83. Desarrollo de resultado de ganancia.	127
Tabla 84. Desarrollo análisis del tiempo de recuperación de inversión.....	127
Tabla 85. Desarrollo de análisis del beneficio/costo.....	127
Tabla 86. Análisis de VAN y TIR.	128

Tabla 87. Resumen del procesamiento de casos - Presupuesto.	129
Tabla 88. Análisis descriptivo - Presupuesto.....	129
Tabla 89. Resumen de procesamiento de casos – Dimensión 1: Presupuesto de gastos.....	131
Tabla 90. Análisis descriptivo – Presupuesto de gastos.	131
Tabla 91. Resumen del procesamiento de los casos – Dimensión: presupuesto de ingreso.	133
Tabla 92. Análisis descriptivo – Presupuesto de ingreso.	133
Tabla 93. Prueba de normalidad - Presupuestos.	135
Tabla 94. Estadística de muestras emparejadas - presupuestos.....	136
Tabla 95. Prueba de muestras emparejadas - Presupuestos.....	136
Tabla 96. Prueba de normalidad - Presupuesto de gastos.	138
Tabla 97. Estadísticas de muestras emparejadas - Presupuesto de gastos.	139
Tabla 98. Prueba de muestras emparejadas - presupuesto de gastos.	140
Tabla 99. Prueba de normalidad - Presupuesto de ingresos.	141
Tabla 100. Estadísticas de muestras emparejadas - Presupuesto de ingresos.	142
Tabla 101. Prueba de muestras emparejadas - presupuesto de ingresos.	142

RESUMEN

La presente investigación titulada “Aplicación del ciclo de Deming para mejorar los presupuestos del área de training de una consultora, lima,2018” tuvo como problema general, ¿Como la aplicación del ciclo de Deming mejora los presupuestos del área de training de una consultora, Lima, 2018?

Investigación que se realizó con un tipo de diseño cuasi-experimental, de tipo de investigación aplicada, dado al estudio realizado de sus bases teóricas del ciclo de Deming, las cual posteriormente fueron aplicadas en la empresa de estudio para mejorar sus presupuestos del área de training, por ello fue descriptiva y explicativa, porque inicialmente se describe la realidad de la empresa antes de poder aplicar la mejoras y luego explica las razones o la justificación de la herramienta a utilizar y se da respuesta mediante la metodología hipotética deductiva dándose lugar con esto a la hipótesis. Dado al diseño de investigación, se utilizó como muestra a toda la población, representada por el número de productos programados mensualmente durante los periodos de febrero, marzo y abril del 2018.

Palabras clave: Ciclo de Deming, Presupuestos.

ABSTRACT

The present investigation entitled "Application of the Deming cycle to improve the budgets of the training area of a consultant, Lima, 2018" had as a general problem, how to apply the application of the Deming cycle to improve the relations of the training area of a consultant , Lima, 2018?

Research that has been carried out with a type of quasi-experimental design, of applied research type, given that the study has been carried out in its theoretical bases of the Deming cycle, which has been applied in the study company to improve budgets of the training area, for that reason it was descriptive and explanatory, because it describes the reality of the company before being able to apply the improvements and then explains the reasons for the tool is used and the answer is given through the deductive hypothetical methodology taking place with this to the hypothesis. Given the design of the research, it is shown as a sample of the entire population, the number of products programmed monthly is represented during the periods of February, March and April of 2018.

Keywords: Deming cycle, Budgets.

INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad Problemática

La gestión y crecimiento que pueda tener toda empresa se centra básicamente en cómo se administra los recursos y bienes que adquiera la organización. El uso inadecuado de estos elementos puede impactar directamente con el rendimiento económico que se espera, por eso es importante conocer que es lo que voy a necesitar, cuando y cuanto voy a requerir de los recursos para llevar a cabo la actividad operativa de trabajo. Todo esto tiene que estar relacionado con un plan de presupuestos que nos permita conocer estos aspectos en términos financieros.

Un plan presupuestal nos permite identificar cuáles son los gastos e ingresos que se obtiene por la actividad operativa. Mediante ello se pobra establecer los objetivos económicos que se quiera alcanzar y conoceremos los riesgos que podemos enfrentar, todo ello nos ayudara a medir económicamente cada decisión que enfrentemos.

INTERNACIONAL

La Organización Internacional del trabajo (2015), realizo una realizo una investigación titulada: Encuestas sostenibles de empresas Nicaragua 2015. Para su investigación recopilaron información primaria para caracterizar las empresa y factores que puedan afectar al desarrollo empresarial, para lo cual se basaron mediante la elaboración de encuestas, de esta manera podrían cuantificar los factores claves que interviene en el desarrollo de una empresa sostenible y en lo particular.

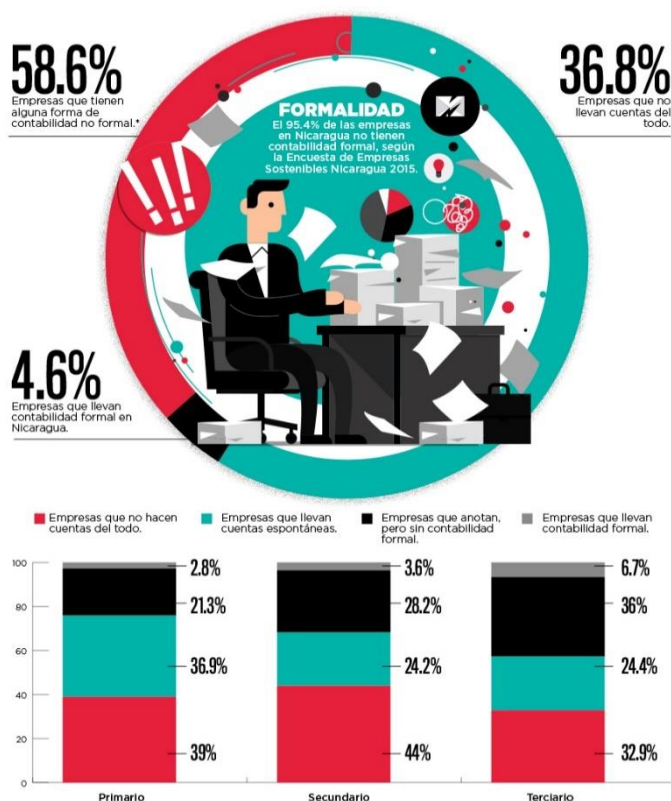
El número de empresas que fueron entrevistadas fue de 2539, de los cuales el 49% representan las empresas formales, mientras que el 51% son empresas informales. Las empresas entrevistadas fueron empresas micro (1370), pequeñas empresas (693), medianas (297) y empresas grandes (179). Según el sector producto se

entrevistó a 912 del sector primario, 683 del sector secundario y 944 del sector terciario.

Mediante las encuestas se obtuvo lo siguiente:

De las 2539 empresas entrevistadas, el 4.6% representan al porcentaje de empresas que no llevan una contabilidad de formal, mientras que el 36.8% son empresas que no llevan cuentas del todo y el 58.6% son empresas que tienen alguna forma de contabilidad.

Figura 1. Fracaso por falta de contabilidad en las empresas de Nicaragua.



FUENTE: Organización Internacional del trabajo

Se obtuvo un ranking de los principales factores que afectan al entorno del país, de las cuales las tres principales fue: dificultades de acceso al financiamiento, irregularidades y problemas existentes en la administración tributaria y por último los derechos de propiedad.

NACIONAL

Los ingresos provenientes de la minería tienen un importante impacto en la volatilidad de los ingresos fiscales. Esto implica que, así como puede causar beneficios en los ingresos, de la misma forma nos puede afectar en los egresos, ocasionado caídas repentinas y afectado directamente al balance fiscal.

En la siguiente figura se muestra el comportamiento que se obtuvo de los ingresos y gastos de la minera entre los periodos de 2004-2016

Figura 2. Evolución de gastos e ingresos fiscales 204-2016.



Fuente: BCRP

Muchos de los ingresos o egresos tienen este mismo comportamiento como la del sector minero y si este cuenta con un valor principal o fundamental dentro de una organización que puede ser el área, es donde se debería de centralizar el cumplimiento de los presupuestos.

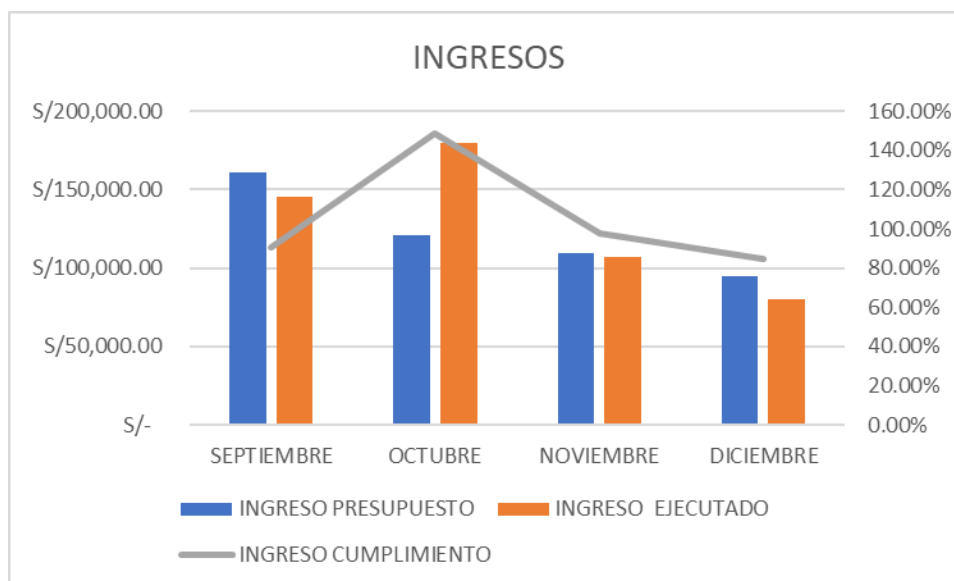
LOCAL

Una de las empresas consultoras ubicada en el Perú, será nuestro objeto de estudio para el análisis de esta investigación que se realizara en el área de training, que es la encargada de la elaboración y ejecución de los servicios de capacitación de cursos de especialización, seminarios e inhouse; bajo las siguientes especialidades: financieras, contables, legales, tributarias y laborales.

La empresa cuenta con un déficit de cumplimiento en sus planes presupuestales de gastos e ingresos reales que se obtiene mensualmente. Esta acción lleva a que la empresa no pueda establecer de manera eficiente sus objetivos económicos.

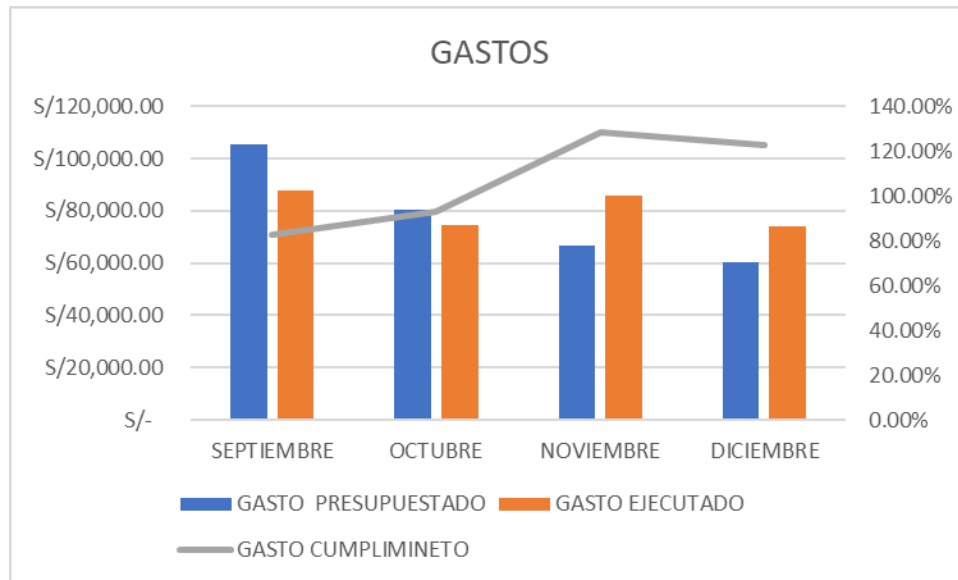
Para conocer el nivel de cumplimiento de los presupuestos, se detalla a continuación los gastos e ingresos reales y presupuestados de los cursos y seminarios del periodo de septiembre – diciembre del 2017:

Figura 3. Ingresos: presupuestos y valores reales de los productos (seminarios y cursos) de septiembre a diciembre del 2017.



Fuente: Consultora en estudio.

Figura 4. Gastos: presupuestos y valores reales de los productos (seminarios y cursos) de septiembre a diciembre del 2017.

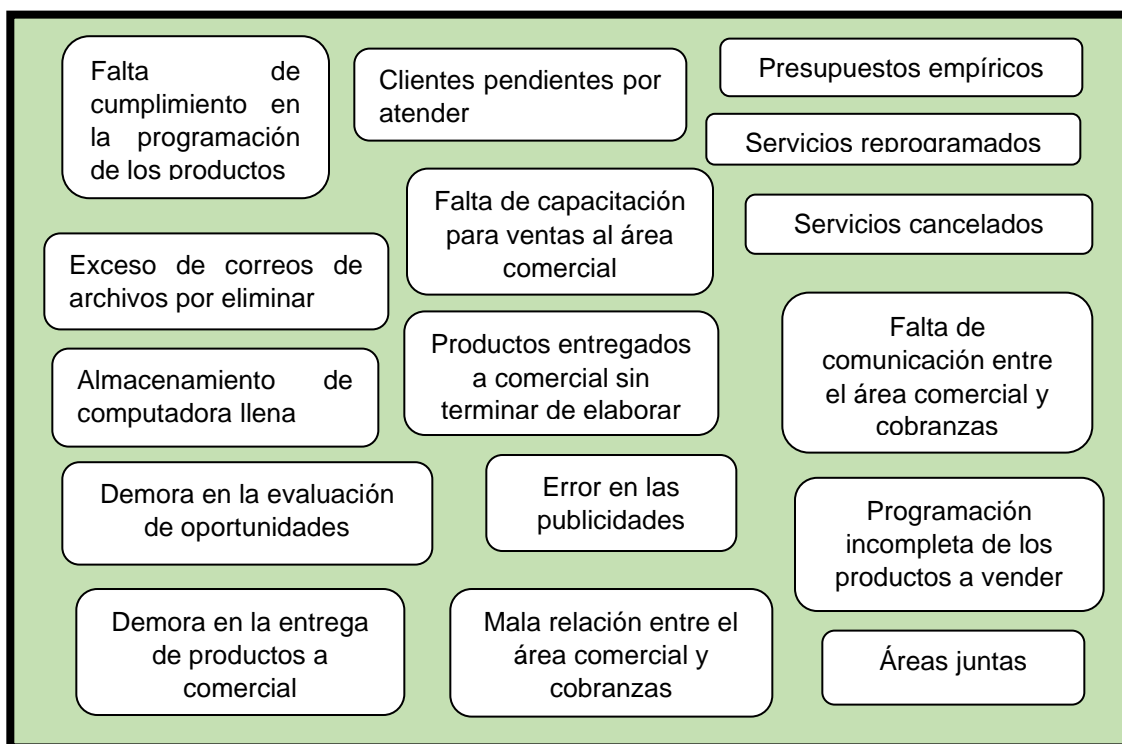


Fuente: Consultora en estudio.

En la figura 3 y 4, se muestra que los presupuestos tanto de ingresos como de gastos en periodos se encuentran dentro del margen de la base del cumplimiento $0 < 100\%$, pero en ocasiones es superada.

Para analizar las posibles causas que podrían estar afectando la falta del cumplimiento de los presupuestos, se realiza el diagrama de Brainstorming. Según Nunes Paulo, menciona que el Brainstorming, es un método de recopilación de ideas a través de la participación de un grupo de individuos. Método que fue creado por Alex Osborn (1930), mediante la idea de que un grupo de personas puede generar mejores ideas a diferencia que los individuos solos, por lo que es importante crear una fuente de innovación al desarrollo de pensamiento creativo y prometedor (párr. 1 - 4).

Figura 5. Lluvia de ideas: causas del incumplimiento presupuestal de los seminarios y cursos de la consultora en estudio.



FUENTE: Elaboración propia

Mediante la lluvia de ideas se realiza el diagrama de Ishikawa que muestra las posibles causas ante el problema presentado en la empresa de objeto de estudio.

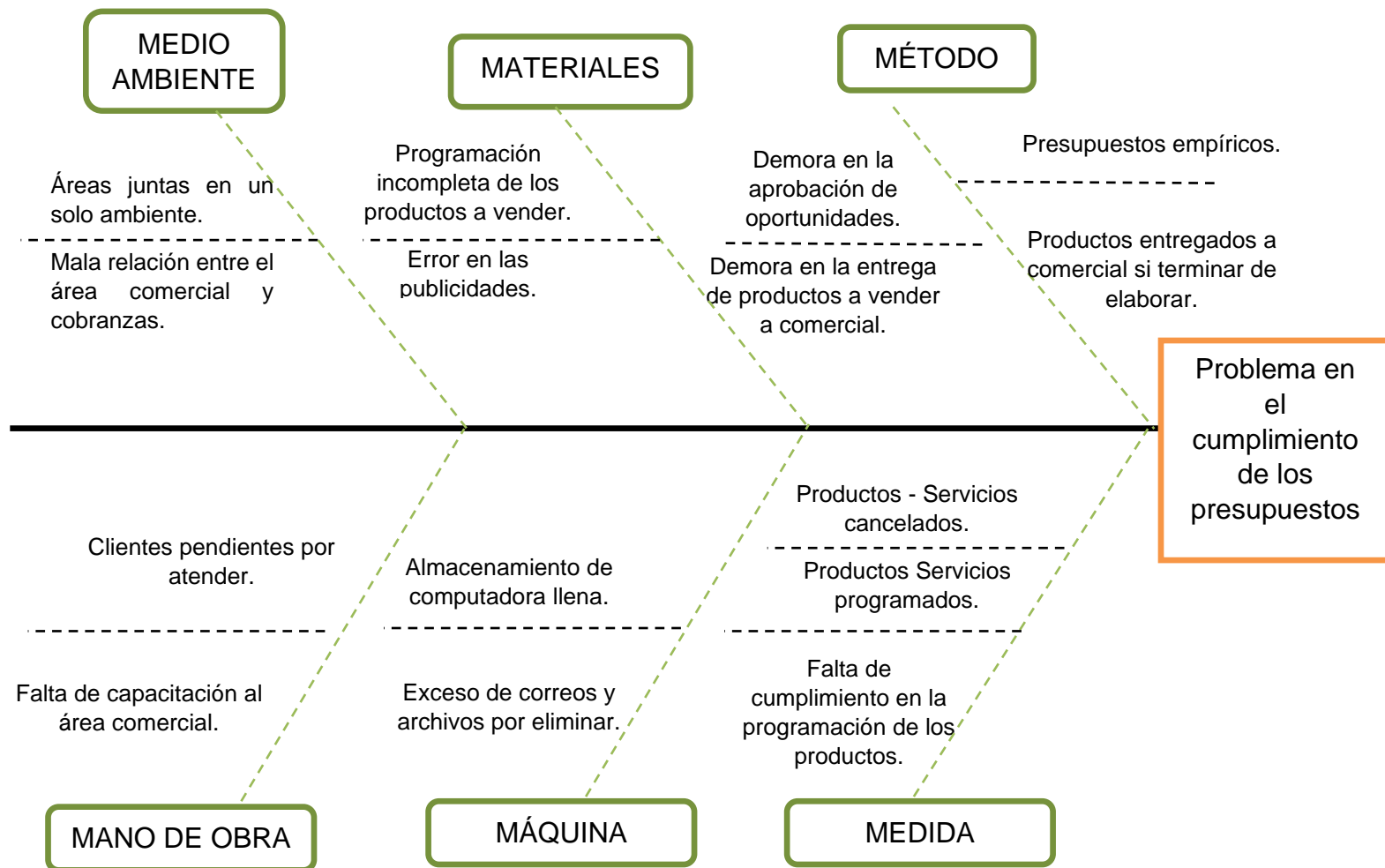
El diagrama de Ishikawa o conocido también como Diagrama de causa y efecto o de espina, es una herramienta de la calidad que tiene como finalidad levantar las causas-raíces de un problema, analizando los factores que intervienen en la ejecución del proceso. Esta herramienta fue creada por Kaoru Ishikawa en la década de los 60 (Meire, 2008, párr. 1-2)

Tabla 1. Agrupación de las causas del problema para mejorar los presupuestos de la consultora en estudio.

CAUSAS DE LOS PROBLEMAS DEL CUMPLIMIENTO DE LOS PRESUPUESTOS	
MEDIO AMBIENTE	ÁREAS JUNTAS
	MALA RELACIÓN ENTRE EL ÁREA DE COMERCIAL Y COBRANZAS
MATERIALES	PROGRAMACIÓN INCOMPLETA DE LOS PRODUCTOS A VENDER
	ERROR EN LAS PUBLICIDADES
MÉTODO	DEMORA EN LA APROBACIÓN DE OPORTUNIDADES
	DEMORA EN LA ENTREGA DE LOS PRODUCTOS A VENDER A COMERCIAL
	PRESUPUESTOS EMPÍRICOS
	PRODUCTOS ENTREGADOS A COMERCIAL SIN TERMINAR DE ELABORAR
MANO DE OBRA	FALTA DE CAPACITACIÓN
	CLIENTES PENDIENTES POR ATENDER
MÁQUINA	ALMACENAMIENTO DE COMPUTADORA LLENA
	EXCESO DE CORREOS Y ARCHIVOS POR ELIMINAR
MEDIDA	FALTA DE CUMPLIMIENTO EN LA PROGRAMACIÓN DE LOS PRODUCTOS
	SERVICIOS CANCELADOS
	SERVICIOS REPROGRAMADOS

FUENTE: Elaboración propia

Figura 6. Diagrama de Ishikawa para los problemas de cumplimiento de los presupuestos de ingresos y gastos del área de training de la consultora en estudio



Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Matriz de correlación de las causas del problema del área de training.

Matriz de Correlación															
CAUSAS DEL PROBLEMA		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Puntaje
P1	PROGRAMACIÓN INCOMPLETA DE LOS PRODUCTOS A VENDER		0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2
P2	ERROR EN LAS PUBLICIDADES	1		1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	6
P3	DEMORA EN LA APROBACIÓN DE OPORTUNIDADES	0	0		1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2
P4	DEMORA EN LA ENTREGA DE LOS PRODUCTOS A VENDER PARA COMERCIAL	1	1	0		0	0	0	1	1	0	0	1	0	5
P5	PRESUPUESTOS EMPÍRICOS	1	0	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	11
P6	PRODUCTOS ENTREGADOS A COMERCIAL SIN TERMINAR DE ELABORAR	1	1	1	1	0		1	0	1	1	1	1	1	10
P7	FALTA DE CAPACITACIÓN AL ÁREA COMERCIAL	0	0	0	0	0	0		1	0	0	0	1	1	3
P8	CLIENTES PENDIENTES POR ATENDER	0	0	1	0	0	0	1		1	1	0	1	1	6
P9	ALMACENAMIENTO DE COMPUTADORA LLENA	0	1	1	0	0	1	0	0		1	0	0	0	4
P10	EXCESO DE CORREOS Y ARCHIVOS POR ELIMINAR	1	1	1	1	1	0	0	1	1		0	1	1	9
P11	FALTA DE CUMPLIMIENTO EN LA PROGRAMACIÓN DE LOS PRODUCTOS	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0		1	1	10
P12	SERVICIOS CANCELADOS	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1		0	4
P13	SERVICIOS REPROGRAMADOS	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0		4

Fuente: Elaboración propia

En La tabla se encuentra la lista de las causas al problema de investigación, para lo cual se hizo una comparación entre cada una de estas mediante un puntaje, si es 0 no hay relación y si es 1 representa que existe una relación de las causas. Dicha evaluación nos ayudó para realizar una ponderación donde nos permitirá conocer cuáles son las principales causas del problema, de manera que pueda establecer una mejora.

Bajo el diagrama de Pareto que se usara, por medio del gráfico de barras esta permite se pueda tener una mayor visibilidad sobre las causas que pueden estar originando el problema. El objetivo de este programa es poder reducir los problemas más significativos. El 20% de las causas del problema se resuelven en un 80% del problema. Y el 80% de las causas solo resuelven el 80% de las causas.

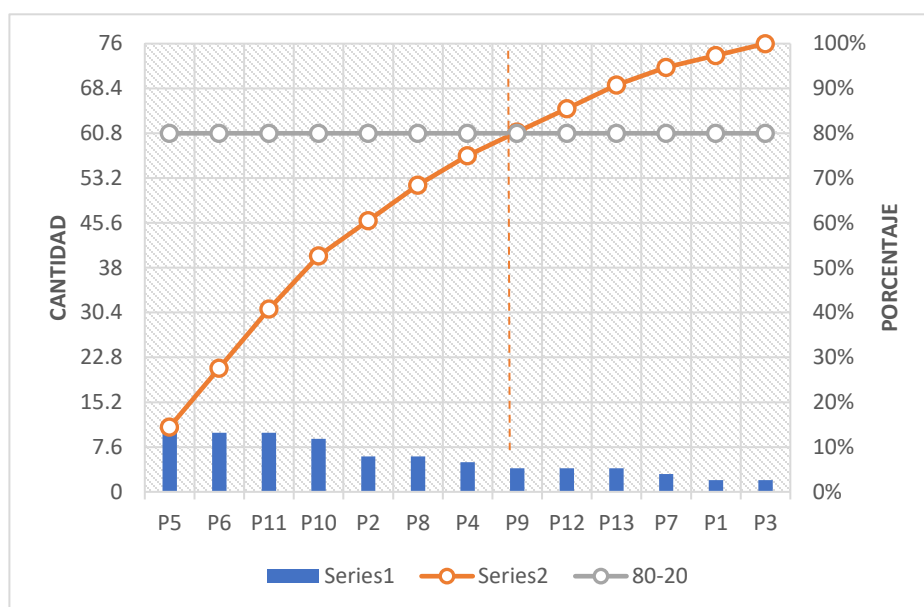
Tabla 3.Tabla de Pareto

COD	CAUSA	CANTIDAD	ACUMLADO	ACUMULADO %
P5	PRESUPUESTOS EMPÍRICOS	11	14%	14%
P6	PRODUCTOS ENTREGADOS A COMERCIAL SIN TERMINAR DE ELABORAR	10	13%	28%
P11	FALTA DE CUMPLIMIENTO EN LA PROGRAMACIÓN DE LOS PRODUCTOS	10	13%	41%
P10	EXCESO DE CORREOS Y ARCHIVOS POR ELIMINAR	9	12%	53%
P2	ERROR EN LAS PUBLICIDADES	6	8%	61%
P8	CLIENTES PENDIENTES POR ATENDER	6	8%	68%
P4	DEMORA EN LA ENTREGA DE LOS PRODUCTOS A VENDER PARA COMERCIAL	5	7%	75%
P9	ALMACENAMIENTO DE COMPUTADORA LLENA	4	5%	80%
P12	SERVICIOS CANCELADOS	4	5%	86%
P13	SERVICIOS REPROGRAMADOS	4	5%	91%
P7	FALTA DE CAPACITACIÓN AL ÁREA COMERCIAL	3	4%	95%
P1	PROGRAMACIÓN INCOMPLETA DE LOS PRODUCTOS A VENDER	2	3%	97%
P3	DEMORA EN LA APROBACIÓN DE OPORTUNIDADES	2	3%	100%
TOTAL		76	100%	

FUENTE: Elaboración propia

Diagrama de Pareto, en la parte superior del eje “x” se encuentran ubicados las causas del problema de investigación, así mismo en el eje “Y” están ubicadas la cantidad en relación a cada causa y en relación a esto en la parte del frente se relación la cantidad con un valor porcentual. Se puede visualizar mediante una línea trazada “80-20” cuáles son las causas más importantes que hacen que este problema se presente.

Figura 7. Diagrama de Pareto



FUENTE: Elaboración propia

En el siguiente cuadro de estratificación, se detalla las causas del problema ya mencionado, las cuales se han distribuido por categoría, siendo estas las áreas de: cobranzas, comercial, marketing y training.

Tabla 4. Estratificación de las causas.

ESTRATIFICACIÓN				
CÓDIGO	CAUSAS	PUNTAJE	ÁREA	TOTAL
P3	DEMORA EN LA APROBACIÓN DE OPORTUNIDADES	2	COBRANZAS	2
P8	CLIENTES PENDIENTES POR ATENDER	6	COMERCIAL	17
P13	SERVICIOS REPROGRAMADOS	4		
P7	FALTA DE CAPACITACIÓN AL ÁREA COMERCIAL	3		
P12	SERVICIOS CANCELADOS	4		
P2	ERROR EN LAS PUBLICIDADES	6	MARKETING	6
P5	PRESUPUESTOS EMPÍRICOS	11	TRAINING	51
P6	PRODUCTOS ENTREGADOS A COMERCIAL SIN TERMINAR DE ELABORAR	10		
P11	FALTA DE CUMPLIMIENTO EN LA PROGRAMACIÓN DE LOS PRODUCTOS	10		
P10	EXCESO DE CORREOS Y ARCHIVOS POR ELIMINAR	9		
P4	DEMORA EN LA ENTREGA DE LOS PRODUCTOS A VENDER PARA COMERCIAL	5		
P9	ALMACENAMIENTO DE COMPUTADORA LLENA	4		
P1	PROGRAMACIÓN INCOMPLETA DE LOS PRODUCTOS A VENDER	2		

FUENTE: Elaboración propia

Posteriormente se muestra gráficamente el resultado de la clasificación asignada en el cuadro de estratificación.

Figura 8. Gráfico de estratificación



FUENTE: Elaboración propia

Para la elaboración de la matriz de priorización, esta se dividió bajo cuatro aspectos en la que se consideró poder usar el método de mejora.

Tabla 5. Matriz de priorización.

NIVEL DE CRITICIDAD									
BAJO	<5								
ALTO	>5								
ESTATUS	MATERIALES	METODO	MANO DE OBRA	MAQUINA	MEDIDA	NIVEL DE CRITICIDAD	TOTAL DE PROBLEMAS	% POCENTUAL DE CAUSAS DEL PROBLEMA	
COBRANZAS		1				BAJO	1	7.7%	
COMERCIAL			2		2	BAJO	4	30.8%	
MARKETING	1					BAJO	1	7.7%	
TRAINING	1	3		2	1	ALTO	7	53.8%	
TOTAL	2	4	2	2	3	---	13	100.0%	

FUENTE: Elaboración propia

1.2 Trabajos Previos

Nacionales

CHAVARRÍA, Ruth. Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 en una empresa consultora especializada en servicios de ingeniería. Tesis (Título Profesional de Ingeniero Industrial). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2018, 150 pp. Mediante esta investigación, la autora nos mencionó que cualquier empresa que realice la implementación del sistema de gestión de calidad, se encontrara en la capacidad de poder brindar su servicio o producto, superando las expectativas del cliente. Mediante ello, se obtuvo como objetivo general, verificar la capacidad de la organización para proporcionar servicios de ingeniería que satisfagan los requisitos del cliente. Para lograr este objetivo general, se planteó tres objetivos específicos, siendo el primero: organizar los procesos estratégicos, operativos y de soporte, como segundo objetivo específico se planteó: analizar los riesgos y oportunidades, en ambos objetivos se basaron bajo el marco de la norma ISO 9001:2015, a diferencia del tercer objetivo fue la verificación del ciclo PHVA en los procesos estratégicos, operativos y de soporte de la organización según la norma ISO 9001:2015. Para lograr la implementación del sistema de gestión de calidad se elaboró: ficha de procesos (resumen de los componentes principales de un proceso), procedimientos (documento donde se detalla de forma clara los pasos a seguir para el desarrollo de una actividad), Instructivos (descripción de una tarea, mas no detalla la forma de operar como lo hace los procedimientos), política (declaración documentada en la que la empresa se compromete bajo su dirección estratégica con el cumplimiento del sistema de gestión de calidad), manual (describe y demuestra la forma en la que se cumple el sistema de gestión de calidad) y formatos (platilla de recolección de datos). Para la implementación se desarrolló mediante 31 procesos, los cuales se encuentran clasificados en estratégicos, operaciones y de soporte. Según sus objetivos específicos, como primer resultado para su primer objetivo específico según el enfoque basado en procesos, se estableció y desarrollaron 31 procesos, los cuales se encuentran

clasificados en proceso estratégico (8), operaciones (15) y de soporte (8), para cada uno de estos procesos se estableció mediante un cuadro los indicadores que permitiera verificar, controlar y poder tomar decisiones cuando se requiera. Según su segundo objetivo específico para el análisis de los riesgos y oportunidades, se identificó 15 oportunidades y 167 riesgos de los 31 procesos, para lo cual se determinó controles que permitieran evitar riesgos y aprovechar las oportunidades y por último en su tercer objetivo (PHVA), de hallar que mediante el área de CAD (soporte) por la elaboración de los planos se pudo reducir en 1.5 horas ayudando a evidenciar positivamente la capacidad de la organización en brindar el servicio satisfaciendo las necesidades del cliente. Mediante los objetivos específicos se obtiene como resultado a la investigación que la organización cuenta con la capacidad de brindar el servicio que requiere el cliente cumpliendo su satisfacción por medio del marco de la norma ISO. Esta tesis contribuye con mi trabajo de investigación en el desarrollo del uso del ciclo PHVA donde mediante un marco o metodológica existente, contribuye a que la organización pueda llegar a cumplir con cubrir una necesidad, haciendo cambios internos.

SANDOVAL, Polet. Aplicación del ciclo de Deming para la mejora de la rentabilidad en la empresa Almaksa S.A.C, Los Olivos, 2017. Tesis (Título profesional de Ingeniera Industrial). Lima: Universidad Cesar Vallejo, 2017. 127 pp. La autora nos menciona que tiene como objetivo su investigación, determinar como la aplicación de la metodología del ciclo de Deming mejora la rentabilidad de la empresa S.A.C, así mismo busca que mediante esta metodología permita constituir una mejora continua, de manera que pueda establecer actividades y procesos que le permita mejorar la rentabilidad, margen bruto y neto. Para cual esta se analizó en el periodo de dos meses, teniendo como resultado en la etapa de pretest, en el primer periodo agosto 2016 de análisis tuvo una rentabilidad de del 5%, margen bruto del 24% y margen neto del 6%, en el segundo periodo septiembre 2016 obtuvo una rentabilidad del 12%, margen bruto del 29% y un margen neto del 13%. Mediante estos resultados propuso de uso de algunas herramientas mediante el ciclo del PHVA: P (política, programa de gestión, capacitaciones manuales de funciones,

flujograma), H (comunicación, control, documental), V (medición y registro) y A (revisión por dirección). Ante la aplicación se ejecuto en los periodos de agosto y septiembre 2047, para lo cual, en el periodo de agosto 2017, la rentabilidad paso del 5% al 7%, el margen bruto paso de 24% al 25% y el margen neto paso del 6% al 7%, por otro lado, en el segundo periodo septiembre 2017, la rentabilidad paso de 12% al 14%, el margen bruto 29% al 32% y el margen neto del 13% al 14%. Se concluye que mediante la aplicación del ciclo de Deming y las herramientas que se propusieron para lograr los objetivos de la investigación, esta aplicación ayudo a incrementar la rentabilidad por medio del incremento del margen bruto y neto, aun esto valores de incremento pueden seguir mejorando por lo que recomienda una revisión continua a los procesos, de manera que se puedan establecer nuevas actividades según las necesidades que pueda tener la empresa Almaksa. Esta tesis contribuye con mi trabajo mediante las herramientas que se usaron en cada una de las dimensiones que les permitió poder mejorar la rentabilidad por medio del margen bruto y neto.

LINGÁN, Milagros. Aplicación del ciclo de Deming para la mejora de la gestión de cobranzas de la Banca minorista de una entidad financiera. Informe de suficiencia (Título profesional de ingeniero de sistemas). Lima: Universidad Nacional de Ingeniería, 2014. 62 pp. El autor nos menciona que su investigación tiene como finalidad mostrar mediante la implementación de la metodología phva estándar, basados en buenas prácticas para lograr mejorar la gestión de cobranzas de una entidad financiera, de esta manera aumentando su efectividad por medio de la recuperación de dinero de clientes morosos, por lo que se decidió contratar a una consultora española “Esama”, para que implemente una metodología que permitiría lograr el objetivo que se buscaba, de esta manera la consultora se basó en el uso de la metodología del ciclo de Deming. Esama, estableció cuatro fases que les permitirá poder cumplir con el objetivo, porque uso une herramienta llamada Business Scanner (herramienta que se utiliza para la detección de áreas de oportunidades de mejora en la gestión comercial) para conocer la situación actual y poder conocer cuáles son los puntos débiles , posteriormente se procede a la

aplicación de la metodología en los procesos propios de cobranzas, por lo que esto conllevo llevar una fase de seguimiento para conocer los resultados de mejora. En cuatro periodos evaluados posterior a la implementación, se obtuvo que el comportamiento de efectividad en la gestión de cobranzas, donde se obtuvo un margen mínimo de incremento del 51.70% y un máximo del 64.70%. Esta investigación contribuye con mi trabajo a entender y comprender que muchas veces las necesidades o problemas que pueda tener una empresa, puede llegar al punto de poder contratar a otras empresas que estén en la capacidad por medio de la experiencia y cuenten con las herramientas que posiblemente uno desconozca para que nos brinden el apoyo que uno requiere y en esta caso fue por medio de la implementación de una herramienta que yo desconocía “Business Scanner”, que te permite a mejorar el potencial económico de crecimiento y propuesta del plan de mejora.

PORTILLA, Christopher. Aplicación del ciclo PHVA para mejorar la calidad de las ventas del seguro de compra protegida de la empresa Chubb Perú S.A, 2017. Lima: Universidad César Vallejo, 2017. 189 pp. El autor realizo el proyecto de investigación con el fin de poder examinar cuales son las causas que hace que la empresa Chubb Perú tuviera perdida de cliente, de manera que pueda corregir los errores para poder emplear una mejora servicio de calidad. Se analizo las ventas registradas en el periodo de agosto 2016 hasta mayo 2017, estudiando las causas de la no conformidad del proceso de ventas y la pérdida de clientes. Por lo que la calidad de ventas en el periodo analizado obtuvo como resultado un 0.85 y posteriormente se contó un resultado 0.91, teniendo una mejora del 7.05%, así mismo para el análisis de datos para el estudio del nivel de conformidad y la pérdida de clientes se obtuvo como resultados que la conformidad tuvo un incremento del 8.64% y la perdida de cliente se logró reducir en un 48.54%. Se realizo medidas correctivas al personal de manera que tuvieran mayor compromiso con los clientes en función a las ventas que realizan, así mismo se capacito al personal de forma constante. Todo ello aporta a mi investigación.

CAMPOMANES, Ivonneth. Aplicación del ciclo de Deming para la reducción de costos logísticos de la empresa Grupo Vega Logísticos de la empresa Grupo Vega Distribución SAC, año 2017. Tesis (Título profesional e Ingeniera Industrial), 2018. 2015 pp. El autor indica en su investigación que la empresa cuenta con ciertos problemas que infieren en la productividad por parte de los proveedores o de la misma entidad, por lo que se planteó como objetivo: determinar de qué manera la aplicación del ciclo de Deming reduce los costos logísticos de la empresa Grupo Vega Distribución S.A.C., La implementación que realizó fue diseñar una cartilla para que la empresa lleve el control de sus productos una vez entregados, por lo que el cliente deberá de entregar la cartilla de manera de aceptación del producto entregado, también se diseñó una encuesta con el fin de conocer la satisfacción del cliente por el servicio brindado, así mismo se realizó la programación de horario de la entrega de los productos a los clientes según el destino y según el tipo de clientes que fue analizado mediante el ABC de clientes. Se concluyó que mediante la implementación del ciclo de Deming se logró reducir los costos de logista en un 34%, lo que indica que también se redujo el número de pedidos rechazados, logrando obtener un ingreso mayor a 400 mil soles, que representa un monto significativo para la organización. Esta investigación contribuye con mi trabajo ya que mediante la metodología logro reducir los costos logísticos mediante un proceso de análisis que no solo fue estudiar a la propia organización, si no que el apoyo de los clientes mediante la cartilla tuvo impacto para poder llevar un control y lograr el objetivo de esa investigación.

Internacionales

EUNICE, Angelica. Círculos de calidad una herramienta para el funcionamiento eficaz del personal de ventas de la empresa Plasco, S.A. de la ciudad de Quetzaltenango. Tesis (Licenciada, título de administradora de empresas), 2012. 121 pp. La autora no menciona que esta investigación la realizó con una función importante de llevar un mensaje sobre la importancia de la calidad, así mismo dar a conocer esta herramienta como un apoyo o técnica administrativa como los círculos de calidad. Por lo que comenta que muy aparte de poder contar con alguna herramienta para alcanzar nuestro objetivo, este va a depender también de los valores que el personal puede tener siendo el más importante el ético-sociales, que se basan en la estabilidad de generar un buen trato con las personas así como también va a depender de la persona quien se encuentre como referencia de guía, que en este caso es el jefe, la honestidad que pueda tener, valores, virtudes, entre otras cosas que caracterizan a una persona como buen ser humano, dado que lo que uno es, es lo que refleja hacia las demás personas, todo esto conlleva a la motivación que uno puede hacer hacia los demás. Por otro lado, la empresa Plasco, se dedica a la venta de artículos de plástico y en los últimos seis meses las metas establecidas no han sido alcanzadas por los trabajadores, afectando directamente a los ingresos de la empresa, lo que ha llevado a reducir gastos significativamente en capacitaciones, suministros, etcétera. A raíz de este problema, la empresa considero implementar esta metodología de los círculos de calidad (PHVA) para incrementar la eficacia del personal de ventas, planteando como objetivo: determinar como la implementación de los círculos de calidad aumenta la eficacia del personal de ventas de Plasco S.A. Mediante la implementación de obtuvo una mejora en la eficacia del personal en un 5%, por lo que se logró la participación de los trabajadores, por lo que recomendó seguir trabajando en equipo para seguir obteniendo mejores resultados. Esta investigación aporta a mi tesis, algo que no he visto detallado en otra tesis, que muy aparte de implementar un sistema o usar alguna herramienta, que no digo que no sea importante porque darle uso en se logró aumentar en un 5% las ventas de las personas, pero muy aparte de eso, se

requiere de otros aspectos propios del ambiente de trabajo y del tipo de persona con que estemos trabajando.

CARRERA, Luis y Chavez Sammir. Diseño de un modelo de seguimiento de control operativo y presupuestal por proyectos del centro nacional de consultoría. Tesis (Trabajo de Grado Pregrado ingeniero industrial), 2016. 84 pp. Los autores nos mencionan que, para llegar a esta investigación, inicialmente la organización decidió realizar un análisis de desempeño en base a sus proyectos ejecutados por temas productivos, logístico y financiero, lo que ocasiono que pudieron identificar ciertas debilidades u oportunidades que les permitirá ser la razón por el tema de su investigación. Todo esto conlleva a consultar cuáles podrían ser los aspectos en la que la organización podría mejorar, teniendo como respuesta que la organización busca que no se muestre ciertos aspectos que los desventaja siendo estos: la falta de seguimiento a sus procesos en relación al avance que puedan tener de manera operativa y presupuestal. Indican que debido a una falta de control en estos dos aspectos de operatividad y presupuestal, la organización no asigna ni acierta el número de consultores que requiere para cada proyecto. Todo esto conlleva a que la organización no cuenta con un marco o estructura de proceso estandarizado de poder llevar a cabo los proyectos y conocer lo que conlleva cada actividad para permitir conocer el número de consultores con el que va a requerir el proyecto. Para ello los autores plantean el uso de un diagrama de flujo de procesos para conocer cada uno de estos con lo que cuenta la consultora. Esta investigación tiene como aporte en mi tesis, que, para poder llevar a cabo la ejecución de un buen plan presupuestal, este tiene que estar ligado a un marco de proceso, ya que todo lo que se mide, se puede controlar.

ACOSTA, Marta y Cortazar, Xavier. Implementación de un control presupuestario por el incumplimiento de los montos proyectados de las ventas de Credicomercio S.A. Tesis (Título en ingeniería en contaduría pública y auditoria - CPA), 2013. 132 pp. Los autores mencionan que el desarrollo de las actividades de la empresa se encuentra relacionada el desorden financiero y la poca equidad para poder interpretar proyecciones de las ventas y gastos. Así mismo menciono que no cuentan con un control presupuestario, por lo que se genera una propuesta donde se defina una nueva organización con áreas reestablecidas y un numero de personal que se encuentre capacitado en relación al objetivo de conocer a donde quiere llegar la empresa para el cumplimiento de las nuevas metas. Así mismo detallaron que desde inicios la empresa cuenta con una estrecha relación con las ventas, por lo que se busca desarrollar actividades que promuevan el incremento de las ganancias por medio de la acción de vender. Los autores muestran como lineamientos de la propuesta definir mecanismos de manera que permita incentivar el desarrollo en el área de ventas y la gestión financiera que permita controlar los gastos y así poder establecer parámetros de control para controlar las proyecciones de las actividades del área de ventas. La aplicación de la propuesta genera un 89% de control, un 12,23% de incremento en las ventas y alrededor de un 8,89% de aumento de utilidades. Esta tesis contribuye con mi trabajo a tener en cuenta que, para poder controlar las proyecciones planteadas, los resultados que tengamos van a depender muchas veces de las ventas que generemos, así de esta forma si contamos con el mayor número de ventas, al menos podamos controlar los gastos de manera más práctica. Para esto también es importante que contemos con parámetros de control donde nos permita conocer y manejarnos dentro de un margen de medida.

ALFARO, Mauricio. Propuesta de mejora al proceso de presupuesto de la empresa National Instrumements Costa Rica LTDA. Tesis (Título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas). 2016. 103 pp. El autor nos mencionó que la planificación y ejecución del presupuesto empresarial es un factor importante para el cumplimiento de los objetivos financieros de una

organización, los cuales tiene que ser trabajados de manera responsable con métodos de presupuestos eficientes, organizados adaptados a las necesidades cambiantes del entorno y en apego a las políticas que pueda tener la organización. La corporación estuvo por medio de un fuerte crecimiento, teniendo como necesidad poder encontrar métodos de presupuestos eficientes, estandarizados y mejorado. La organización paso de tener 50 empleados a 254, por lo que la necesidad con un espacio más amplio fue parte del cambio y evolución, ocasionando que se evidenciara el incremento de los costos de operación, provocando que los procesos financieros y de presupuesto requieran de mayor atención, mejor asignación de sus recursos, mejores proyecciones financieros los que los llevo a tener un mejor servicio con el cliente. Para un mayor control de presupuesto se partido con la clasificación de los gastos que tiene la organización y se realizó un catálogo de cuentas, cuya naturalidad y propósito se definió de forma natural, permitiendo estandarizar ese catálogo de cuentas y poder tener un mejor control de los registros de los gastos en las cuentas establecidas. Este catálogo ayudo a que la organización pueda tener mayor precisión en la elaboración de sus reportes financieros posterior a su reporte de cierre.

JENIREE, Parran. Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar. Revista científica electrónica de ciencias generales, 2017, 16pp. El autor se centró en esa investigación en el estudio del manejo del presupuesto como instrumento del control financiero teniendo como objetivo: identificar las debilidades administrativas en relación al uso del presupuesto, determinar el uso de los presupuestos como instrumento que contribuye al funcionamiento administrativo y precisar el control operativo con la implementación del presupuesto. En relación con los objetivos se mencionó que un adecuado presupuesto no reemplaza una buena gestión administrativa, tampoco permite corregir los errores que se puede encontrar en una administración poco organizada, pero si se puede obtener un trabajo gerencial más eficaz, coordinado y sistemático, ya que los presupuestos tienen un modelo matemático el cual se encuentra cuantificado. Según al primer objetivo se tuvo como resultado que el uso

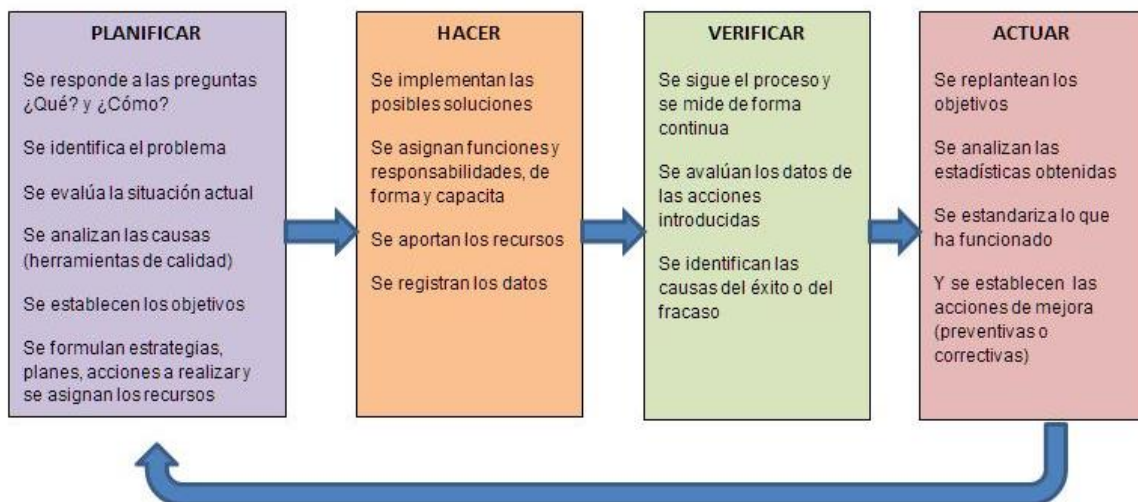
de los presupuestos en la empresa Noise Control, C.A y las empresas filiales, se precisó que no cuentan con un plan donde ellos consideren la relación entre costos, ventas, gastos, y ganancias que no son llevado a cabo de manera organizada, pero si ejecutadas solo siguiendo alguna previsión o realización algún formato que le permita llevar el control de las operaciones. En relación con su segundo objetivo, se mencionó que las condiciones actuales los lleva a aplicar un plan para controlar las operaciones administrativas, siendo el primer factor de incidencia por lo que las empresas carecen de planificación que no les permite cuantificar los proyectos de la empresa. Por último, según el objetivo número tres, concluyeron de que se requiere un presupuesto detallado y cuantificado que pueda mostrar cómo van hacer adquiridos y como es que van hacer utilizados en la empresa, teniendo en cuenta que el presupuesto deberá de ser flexible como para permitir un control de función de ventas, que están asociadas al número de ventas a ejecutar, los gastos que impliquen la publicidad y promoción, así como los demás gastos de distribución para poder mejorar su funcionamiento administrativo. El contenido de esta revista ayuda a mi trabajo de investigación a entender que el estudio del manejo del presupuesto se trabaja con una planificación administrativa, que conlleve al uso de herramientas que permitan tener una buena gestión para mantener todo acción detallada y esta manera pueda ser cuantificada.

1.3 Teorías Relacionadas Al Tema

Variable Independiente: Ciclo de Deming

Técnica que fue desarrollada por Sheward, pero promulgada por Edwards Deming como una alternativa para afrontar los proyectos de acción o incluso poder mejorar nuestros propios procesos (Alemany, 2004, p. 1). El ciclo de Deming se caracteriza por ser un método dinámico, flexible que permite su aplicación en procesos y diferentes etapas como: planificación, implementación y control (Yáñez, 2012, p. 87). Este ciclo es una estrategia de mejora continua que está compuesto por cuatro etapas que son cíclicas, que tiene como finalidad lograr el mejoramiento continuo de la calidad, reduciendo fallas y así aumentar la eficiencia, eficacia, previsión y eliminación de riesgos potenciales (esan, 2016, párr. 3-4).

Figura 9. Ciclo de Deming



FUENTE: Gomez (2017)

Etapas del ciclo de Deming:

a) Planificar:

Es la etapa inicial donde se requiere establecer objetivos mediante un plan de procesos que nos permita llegar a ellos para obtener los resultados esperados.

Esta etapa consta de lo siguiente pasos:

- Análisis de la situación actual de diagnóstico
- Establecimiento de principios y objetivos
- Fijación de los medios para lograr los objetivos
- Adjudicación de los recursos para gestionar los medios

(UNIT, 2009, p. 10)

b) Hacer:

Es aquí donde se pondrá en ejecución nuestro plan, mediante la capacidad del equipo que deberá de tener para usar los recursos necesarios y poder llegar al objetivo (Gomez, 2019. Párr. 11).

c) Verificar:

Es la etapa donde se comparará los resultados obtenidos con los objetivos esperados para comprobar en qué medida se ha acertado (USMP, 2014. p.2).

d) Actuar:

Mediante los resultados obtenidos, se deberá tomar acciones para lograr mejoras continuamente. (UNIT, 2009, p. 10)

El uso del ciclo permite:

- Mantener la competitividad de nuestros productos
- Mejorar la calidad
- Reducir los costos

- Mejora la productividad
- Reduce precios
- Aumenta la participación en el mercado
- Aumenta rentabilidad de la empresa
- Provee nuevos puestos de trabajo

(USMP,2014. p. 2)

Edwar Deming menciona que los productos o servicios que ofrece una empresa deberán de considerar la calidad desde el diseño del producto y mejorar continuamente los procesos. Al fin de conseguir ello, establece los 14 principios de la calidad (Gomez, 2017. Párr. 2)

Los 14 principio de la calidad:

1. Crear constancia con el propósito de mejorar los productos o servicios

Para que una organización pueda mantenerse en el mercado de manera competitiva, deberá de invertir en temas de educación e investigación, así mismo abastecerse de los recursos que se requiera para la planificación que se tenga a largo plazo (Ama, 2019. párr.3).

2. Adoptar una nueva filosofía de cooperación

No se puede aceptar los errores comúnmente adoptados como parte de lo normal, que puede surgir por una mano de obra deficiente, mala supervisión, métodos de trabajo antiguo (Ama, 2019. párr.4).

3. Desistir de la dependencia en Inspección masiva para lograr calidad

La calidad se obtiene desde el comienzo de la fabricación, es una característica que se le ofrece al cliente por más que está sea inherente. No se obtiene mediante inspecciones, más bien se logra por medio de las mejoras en los procesos (Ama, 2019. párr.5).

4. Terminar con la práctica de comprar los precios bajos.

Crear un vínculo de confianza con los proveedores como nuestros clientes, hacen que podamos obtener los mismos objetivos de calidad para nuestros productos, así no cambios los insumos ni obtendremos variaciones en los productos (Ama, 2019. párr.6).

5. Mejorar constantemente y para siempre los sistemas de producción, servicios y planeación.

Para lograra mejorar no se necita hacer un estop a los procesos, más bien lograr un mejor desempeño humano y darle oportunidad a todo lo que atribuye a la mejora de del proceso para obtener la calidad que se espera (Ama, 2019. párr.7).

6. Establecer el entrenamiento o capacitación.

Las empresas deberían de capacitar a todos sus trabajadores para puedan explotar todo el potencial de manera de que puedan mejorar cada vez su actividad de trabajo, ya que usualmente el mayor defecto de las empresas es desperdiciar el talento humano (Gomez, 2017, párr. 45).

7. Adoptar y establecer el liderazgo.

Cada responsable de área debe de tener claro las actividades que realizan los trabajadores y de las personas que se deben de supervisar, de esta manera se podrá mejorar el proceso. Los encargados están en la obligación de presentar informes sobre su área, incluso si llega a ocurrir algún problema con mayor razón deberán de realizarlo (Gomez, 2017, párr. 49).

8. Eliminar los miedos y construir confianza

A todos nos han enseñado que en las empresas exigen un tema de jerarquía que hace que los supervisores de las áreas en algunos casos lleguen a imponer su lugar haciendo una brecha entre trabajar y supervisor, interfiriendo en obtener una buena comunicación afectando tanto para a las dos partea en casos de emergencia, por eso es bueno siempre crear un buen clima laboral en todas las

áreas y brindar esa confianza de seguridad a los subordinados para que puedan liberar toda duda. (Gómez, 2017, párr. 51).

9. Romper las barras entre los departamentos

Un proceso está constituido por diferentes actividades que son asignadas a cada área, cada etapa o actividad pueden ser dependientes de otras, eso quiere decir que, si existe algún problema en algún de estas, es posible que pueda repercutir en otra fase del proceso, por eso es necesario que todos los departamentos y/o áreas puedan colaborar entre sí (Gómez, 2017, párr. 51).

10. Eliminar eslogan, exhortaciones y metas a la fuerza laboral

Las altas direcciones de una empresa buscar que su equipo de trabajo pueda lograr alcanzar la meta que se han propuesto, pero esta no se puede realizar solo con el hecho de comentarlas, sino más bien con brindarles lo que necesitan para lograr ese objetivo y de esta manera no generar que exista frustración en los trabajadores (Gómez, 2017, párr. 54).

11. Eliminar las cuotas numéricas y la gestión por objetivos

Los objetivos de los trabajadores se deben de realizar bajo un plan de acción que se le tiene que brindar y esta tiene que gestionarse y realzar el seguimiento necesario que se requiera (Gómez, 2017, párr. 56-57)

12. Renovar las barras que impiden el orgullo de un trabajo bien hecho

Los trabajadores son los que se encuentran más acerca a las etapas de proceso que se realizan, es por ello que los directivos deben de permitir que puedan ejercer ideas tanto para poder mejorar un proceso/servicio o para solucionar cualquier problema que se pueda presentar (Gómez, 2017, párr. 59).

13. Instituir un programa vigoroso de capacitación y auto mejora

Las empresas siempre buscan tener buenos trabajadores, pero eso no es suficiente si no logran exprimir todo su potencial que tiene que estar ligado bajo una capacitación constante (Gómez, 2017, párr. 61)

14. Tomar acción para llevar a cabo la transformación

Cada decisión que la directiva de una empresa tome, que pueda repercutir entre las áreas de trabajo, operaciones o en los propios trabajadores, deberá de ser comunicado para que puedan tomar las medidas que se requiera (Gómez, 2017, párr. 15)

Variable Dependiente: El presupuesto

Según Burbano en el 2005, menciona que el presupuesto es la expresión cuantitativa de los objetivos que establece la organización dentro de un periodo establecido, con la adopción de contar con estrategias que permitan poder lograrlas (Colina y Cubillán, 2012, p.2). Así mismo, Welsh y otros autores en el año 2005, lo denominan al presupuesto como la planificación y control integral de utilidades, así también lo definen como un enfoque sistemático que permita lograr un desempeño de actividades importantes de las funciones administrativas para planear y controlar (Carolina y Cubillán, 2012, p. 3). Por otro lado, Cárdenas y Nápoles en el año 2012 se refieren al presupuesto como un sistema e instrumento de gestión brindando en términos cuantitativos, ya que los objetivos deben de estar mensurables por lo que su alcance necesita estar establecido por medio de recursos dentro de un periodo establecido (Carolina y Cubillán, 2012, p. 3). Es clasificada como la estimación, aproximación que uno realiza hacia el futuro de las operaciones y recursos de una organización. Estos son elaborados con el fin de conocer cuáles serán los objetivos económicos/financieros propuestos en un determinado tiempo. (Gestión. Org, s.f, párr..3) Existen variedad de clasificación del presupuesto, pero las más comunes son:

- Presupuesto maestro: usada por las grandes corporaciones con el fin de obtener globales de sus cuentas (Emprendepyme, s.f, párr.5) Presupuesto de flujo caja: usada por las empresas o negocios pequeños que le sean prácticos poder hacer uso del arqueo de caja (Emprendepyme, s.f, párr. 6)
- Arqueo: es la contabilización de toda transacción de dinero, como: pagos, cobros efectivos o en tarjeta, con el fin de conocer si ha contabilizado todo dinero que ha ingresado y si el saldo que muestra es igual al efectivo

existente (myGESTIÓN, 08 de octubre del 2018, párr.3) Presupuesto de ventas: se describe cada una de lo que ha logrado vender, la cual es representada ante un balance final (Emprendepyme, s.f, párr. 7). Presupuesto de producción: documento que representa todos los gastos que involucra en la producción de un producto o servicio a entregar, como materia prima, mano de obra, subcontratación, etc. (Emprendepyme, s.f, párr. 8). Presupuesto operativo: es la que muestra en datos numéricos la previsión que se requiere a futuro de las actividades de la organización (Emprendepyme, s.f, párr. 9).

Los gastos e ingresos son dos factores que están relacionados con los presupuestos:

Gasto: es la acción de atribuir una cantidad de dinero ante la obtención de un servicio o bien que requerimos (Steven, Jorge. s.f. párr.1).

Ingreso: en el sector económico, se entiende como ingreso al total de ganancias obtenidas en el conjunto total del presupuesto de una empresa. Se entiende que son los elementos tanto monetarios como los no monetarios que se acumulan y que se crea un círculo de consumo y ganancia (Bembibre, Cecilia, 2009. Párr. 1).

1.4 Formulación Del Problema

Problema General

¿Cómo la aplicación del ciclo de Deming mejora los presupuestos del área de training de una consultora, lima 2018?

Problema Especifico

¿De qué manera el ciclo de Deming mejora los presupuestos de gastos del área de training de una consultora, lima, 2018?

¿De qué manera el ciclo de Deming mejora los presupuestos de ingresos del área de training de una consultora, lima, 2018?

1.5 Justificación Del Estudio

1.5.1 Justificación metodológica

Mediante esta investigación se añadirá valor a la consultora en estudio, específicamente en el área de training ya que esta es el área de estudio, de manera que mejoremos el método de trabajo de elaboración de los presupuestos que planificación para cada uno de sus productos.

1.5.2 Justificación económica

La presente investigación establece los beneficios que se obtendrá ante la implementación de mejora, de manera que permitirá poder tener mayor cumplimiento con los presupuestos para no generar un exceso de gastos por los servicios que se ofrece y tener mayor alcance de los ingresos que se puedan obtener. Con ello se obtendrá mejores beneficios a la empresa, pudiendo costear con mayor precisión para poder visualizar con mayor realismo los objetivos.

1.5.3 Justificación comercial

Por medio de la mejora de los presupuestos permitirá que se planifique desde un inicio el lugar de desarrollo de los seminarios o cursos, de manera que no generemos incomodidades con el cliente, ya que anteriormente los cambios de sala eran constantes, ocasionado mal estar continuo.

1.5.4 Justificación practica

Ante la falta de existencia de un diagrama de actividad, se diseñó uno con la finalidad de poder establecer cuáles son las actividades que son dependientes o no de otras, de manera que el área de training pueda trabajar en equipo y con mayor enfoque sobre la continuidad de las actividades.

1.6 Hipótesis

Hipótesis general:

Aplicando el ciclo de Deming mejora los presupuestos del área de training de una consultora, lima, 2018.

Hipótesis específica:

Aplicando el ciclo de Deming mejora los presupuestos de gastos del área de training de una consultora, lima, 2018.

Aplicando el ciclo de Deming mejora los presupuestos de ingresos del área de training de una consultora, lima, 2018.

1.7 Objetivos

Objetivo general

Determinar cómo el ciclo de Deming mejora los presupuestos del área de training de una consultora, lima, 2018.

Objetivo específico:

Verificar si aplicando el ciclo de Deming permite mejorar los presupuestos de gastos del área de training de una consultora, lima, 2018.

Verificar si aplicando el ciclo de Deming permite mejorar los presupuestos de ingresos del área de training de una consultora, lima, 2018.

Tabla 6. Matriz de coherencia.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS
Generales		
¿Cómo la aplicación del ciclo de Deming mejora los presupuestos del área de training de una consultora, Lima 2018?	Determinar como la aplicación del ciclo de Deming mejora los presupuestos del área de training de una consultora, lima 2018.	La aplicación del ciclo de Deming mejora los presupuestos programados del área de training de una consultora, Lima, 2018.
Específicos		
¿De qué manera el ciclo de Deming mejora los presupuestos de gastos del área de training de una consultora, Lima 2018?	Verificar si aplicando el ciclo de Deming permite mejorar los presupuestos de gastos del área de training de una consultora, Lima, 2018.	La aplicación el ciclo de Deming mejora los presupuestos de gastos del área de training de una consultora, Lima, 2018.
¿De qué manera del ciclo de Deming mejora los presupuestos de ingresos del área de training de una consultora, Lima 2018?	Verificar si aplicando el ciclo de Deming permite mejorar los presupuestos de ingresos del área de training de una consultora, Lima, 2018.	La aplicación del ciclo de Deming mejora los presupuestos de ingresos del área de training de una consultora, Lima 2018.

Fuente: Elaboración propia

2. MÉTODO

2.1 Tipo y diseño de investigación

2.1.1 Tipo de investigación

Existen diferentes tipos de investigación, la elección del autor va a depender de los fines que persigue, por lo cual esta elección puede darse entre uno o más tipos (universia, 2017, párr. 2).

Según su finalidad: esta investigación es aplicativa.

- Aplicativa: Es el estudio y aplicación al desarrollo de problemas específicos. Hace uso de un marco teórico para tener conocimientos previos y poder confrontar la teoría con la realidad (Behar, 2008, p. 20)

Según su carácter: Esta investigación es explicativa y descriptiva.

- Explicativa: Busca las razones del objeto de estudio y explicación del comportamiento de las variables. Tiene como metodología cuantitativa y como finalidad descubrir las causas (Behar, 2008, p.20).
- Descriptiva: Cuenta con el propósito de describir la realidad del objeto de estudio, como sus: aspectos, objetivos, categorías, con el fin de aclarar la verdad, corroborando ante un enunciado de hipótesis (Niño, 2011, p.35)

Según su naturaleza: Esta investigación es cuantitativa:

- Cuantitativa: se relaciona con la cantidad, siendo su medición principal la medición y calcula, Tiene como objetivo medir las variables con referencia a magnitudes (Víctor, 2011, p.30).

Según su alcance temporal: es longitudinal, porque al grupo de individuos que analizaremos se realizar en un tiempo determinado, tanto para el pre como post estudio de la aplicación de las mejoras.

2.1.2. Diseño de Investigación:

Es la forma, método o técnica que son exigidos por el investigador de manera que pueda combinar estas características de una manera razonablemente lógica para llevar a cabo la investigación eficientemente (QuestionPro, [s.f], párr, 1).Diseño de investigación: Cuasiexperimental:Estudia el impacto en la que se pueda conocer en qué medida un tratamiento lograr sus objetivos, según las mediciones preestablecidos de indicadores (Howard y Shagun, 2014, p.3)

Por ende, el uso de este diseño es importante porque permitirá conocer en qué medida se logra mejora los presupuestos mediante la aplicación del ciclo de Deming para el área de training de la consultora en estudio.

2.2 Operacionalización de variables

Tabla 7. Matriz de consistencia

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Formula	Escala
Independiente: Ciclo de Deming	es una estrategia de mejora continua que está compuesto por cuatro etapas que son cíclicas, donde una vez ya ubicados en la última fase, se debe de retornar a la primera para continuar con el ciclo, de esta manera las actividades son evaluadas constantemente para incorporar nuevos cambios de mejora. La finalidad de esto es lograr el mejoramiento continuo de la calidad, reduciendo fallas y así aumentar la eficiencia, eficacia, previsión y eliminación de riesgos potenciales (esan, 2016, párr. 3-4).	Es la combinación lógica de los indicadores que es "planear, hacer, verificar y actuar con el cumplimiento de los productos ejecutados en el periodo programado", para así medir las dimensiones y en ésta la variable independiente que el Ciclo de Deming.	Planear	Cumplimiento de la programación de los productos planificados	#Productos programados	$\frac{\#productos\ programados}{\#productos\ planificados}$	RAZÓN
				#Productos planificados			
			Hacer	Cumplimiento de productos según lo programados	#Productos reprogramados	$\left(\frac{\#productos\ programados}{\#productos\ programados} \right) - \left(\frac{\#productos\ reprogramados}{\#productos\ programados} \right)$	
				#Productos programados	#productos programados		
			Verificar	Cumplimiento de ejecución de productos programado	#productos ejecutados	$\frac{\#productos\ ejecutados}{\#productos\ programados}$	
				#Productos programados			
			Actuar	Cumplimiento de productos ejecutados a tiempo en base a lo planificado	#productos reprogramados y ejecutados	$\left(\frac{\#productos\ ejecutados}{\#productos\ ejecutados} \right) - \left(\frac{\#productos\ reprogramados}{\#productos\ reprogramados} \right)$	
				#Productos planificados	#productos planificados		
Dependiente: Presupuesto	Según Burbano en el 2005, menciona que el presupuesto es la expresión cuantitativa de los objetivos que establece la organización dentro de un periodo establecido, con la adopción de contar con estrategias que permitan poder lograrlas (Colina y Cubillán, 2012, p.2).	Es la combinación lógica de los indicadores para medir las dimensiones de los presupuestos de gastos e ingresos.	presupuesto de gastos	Cumplimiento de los gastos reales en base a lo planificado	Gastos reales	$\frac{\text{Gastos reales}}{\text{Prepuesto de gatos planificados}}$	RAZÓN
				Presupuesto de gastos planificados			
			presupuesto de ingresos	Cumplimiento de los ingresos reales en base a lo planificado	Ingresos reales	$\frac{\text{Ingresos reales}}{\text{Prepuesto de ingresos planificados}}$	
				Presupuesto de ingresos planificado			

FUENTE: Elaboración propia.

2.3 Población, muestra, muestreo

Población:

Es el universo, que está conformado por un conjunto de elementos que se van a estudiar y que están mantienen características entre sí (Lugo, S/F. párr. 2-3). Estas características se encuentran en un mismo espacio.

Basándonos en esta definición, decimos que la población de la presente investigación está conformada por el número de seminarios y cursos programados en los meses de enero, febrero, marzo y abril como se presenta a continuación:

Tabla 8. Seminarios y cursos planificados en los meses de febrero, marzo y abril del 2018.

N° PERIODO	MES	PRODUCTOS
1	FEBRERO	13
2	MARZO	14
3	ABRIL	10
TOTAL		37

FUENTE: Elaboración propia.

La población representa los 37 productos de seminarios y cursos planificados en los meses de febrero, marzo y abril del 2018.

Muestra

Es la parte que se selecciona por medio de la población para lograr un estudio de manera más factible, esta suele ser la parte representativa de estudio. (Lugo, S/F. párr. 12-13)

Existen dos tipos de muestra:

- a) Aleatorio o probabilístico: Es la técnica donde todos los elementos que conforman la población pasan a ser parte de la muestra de manera intencional. Este tipo de muestreo se clasifica en 4 dimensiones, el muestreo aleatorio simple, sistemático, estratificado y por conglomerados.
- b) No aleatorio o no probabilístico: Este tipo de muestreo a diferencia del probabilístico, donde las muestras no pasan por un proceso de selección, por lo cual todos los individuos tienen las mismas posibilidades de ser seleccionadas. Este tipo de muestreo se clasificado en 4 dimensiones: el muestreo por cuotas, intencional o de conveniencia, bola por nieve y el muestreo discrecional.

El tipo de muestra que se utilizara en la presente investigación es del tipo no probabilística, por la selección intencional de la muestra, conformado por: el número de seminarios programados en el mes de febrero, marzo y abril.

Muestreo:

La presente investigación es de tipo censal, para Heyes, B. (1999), define como la porción que representa toda la población.

2.4 Técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnica de recolección de datos

Es la recopilación de información que nos permita medir nuestras variables en unidades análisis, con el propósito de poder obtener los datos necesarios para el estudio de la investigación (J. Galsuting, citado por Chávez, 2018, p.6) Para la recopilación de información requerida para el análisis de datos, se ha seleccionado como instrumento la guía de observación, siendo su instrumento de registro: lapicero, resaltador y papel.

Por otro lado, también se seleccionó como parte de las técnicas empleadas, el análisis documental, empleados por el instrumento: ficha de registro de datos

Tabla 9. Técnicas e instrumento de medida.

N°	Técnicas	Instrumento
1	Observación	Guía de observación

FUENTE: Elaboración propia.

Validez

Se describe como el instrumento que permite evidenciar el grado con el que este se encuentre y que sea capaz de poder medir aquello para lo que fue construido (Robles, Pilar y Rojas Manuela, 2015, p.3)

Para esta investigación se efectuó la validación de instrumentos que fueron evaluados mediante el documento del juicio de expertos de la Universidad Cesar Vallejo, los cuales propusieron realizar alguna mejora que fueron realizadas por el autor de la investigación.

La validación de los instrumentos por medio del juicio de expertos se realizó por los siguientes expertos (**ANEXO 5**):

Tabla 10. Análisis de juicio de expertos.

Apellidos y Nombres de los expertos	Pertinencia	Relevancia	Claridad
Delgado Arenas, Antonio	SI	SI	SI
De la Cruz, Hugo	SI	SI	SI
Medina Quispe, Renato	SI	SI	SI

FUENTE: Elaboración propia

Confiabilidad

“Es el instrumento de medición que se refiero al grado en que su aplicación repetida al individuo produce resultados iguales” (Baptista, Fernández, Hernández, 2006, p. 2001). La información presentada en esta investigación fue obtenida por los archivos de la empresa consultora en estudio. Por lo cual se concluye que toda información presentada es totalmente veraz sin duda de su grado de confiabilidad.

2.5 Método de análisis de datos

La elección y aplicación de la recolección de los datos y el análisis de estos son de vital importancia para cualquier tipo de evaluación. Dicha evaluación de impacto debe de ir más allá de una simple evaluación para poder determinar con quien y la forma en la que ha tenido éxito un programa o política (Unicef, 2014, p. 3).

Para ello mediante un análisis descriptivo e inferencial, se poda dar respuestas a las hipótesis planteadas de la investigación, para lo cual se utilizará el programa IBM SPSS versión 22, mediante los datos recopilados en la eta pre y post test.

a) Análisis Descriptivos

- ✓ Medias de tendencia central
- ✓ Media, mediana y moda
- ✓ Medidas de variabilidad
- ✓ Desviación estándar, varianza

b) Análisis inferencial

- ✓ Verificar el cumplimiento de la hipótesis propuesta al inicio de la investigación
- ✓ Contrastar los resultados obtenidos de la investigación con los resultados obtenidos por los estudios e investigaciones presentadas en la realidad problemática.
- ✓ Elaborar las conclusiones, por medio de los resultados que se ha obtenido contrastando con los objetivos planteados.

Para el análisis inferencial, se iniciará realizando la prueba de normalidad a los presupuestos y sus dimensiones. Para ello se deberá de escoger para el resultado de tes de Kolmogorov-Smirnov aplicado solo para datos mayores o igual a 30, en todo caso el test de Shapiro-Wilks aplicado solo para datos menores a 30. Posteriormente de la selección de las tes, se revisará las significancias obtenidas para la etapa pre y post de la implementación de la metodología. Si esta significancia es menor a 0.05 quiere decir que se caracteriza por tener un comportamiento paramétrico, caso contrario si es mayor a 0.05 son no paramétricos. Seguido de esto se compara la relación de significancia de ambas etapas (pre y post) en relación al tipo de comportamiento, si estas cuentan con un comportamiento paramétricos se procederán a realizar la prueba T-student, mientras que se aplicara la prueba de Wilcoxon para cualquier otra combinación de significancias. Finalmente, para el contraste de hipótesis, se analizará la

significancia mediante las reglas de decisión; si la sig. es >0.05 se acepta la hipótesis nula, caso contrario si la significancia es <0.05 se acepta la hipótesis nula.

2.6 Aspectos éticos

La presente investigación se ha desarrollado bajos los principales principios que promueve la Universidad Cesar Vallejo, por lo cual toda información proporcionada por la consultora será utilizada solo para fines académicos, bajo compromiso del investigador a usar la información con total responsabilidad y respeto.

Toda información que ha ayudado a la realización de la investigación, proveniente de diferentes fuentes que han sido citadas bajo el estilo de ISO 690 y 690-2, contemplados en el manual de referencia de la universidad Cesar Vallejo.

Finalmente, el presente trabajo será sometido al programa de Turnitin, para conocer el grado de originalidad en la que la investigación ha sido trabajada.

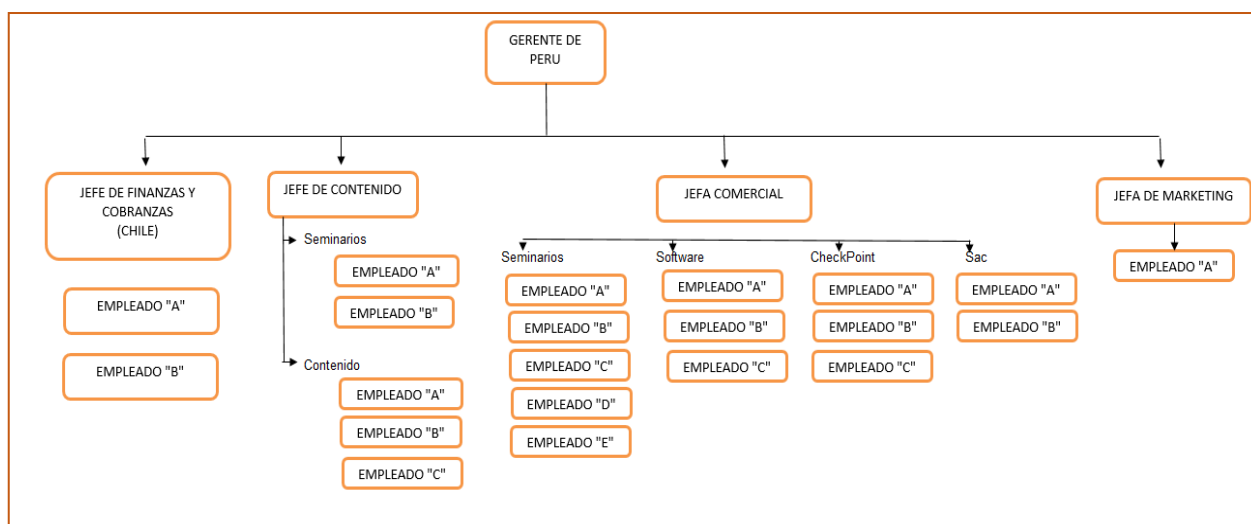
2.7 Desarrollo de la propuesta

2.7.1 Situación Actual

Descripción de la empresa.

La empresa en estudio se dedica al servicio de consultoría, brindando servicios de seminarios, cursos, inhouse y diplomados para el sector: contable, legal, tributario y financiero. El área encargada de llevar a cabo la planificación y la ejecución del desarrollo de estos servicios se lleva a cabo en el área de training. Siendo el jefe representativo de esta área, conocido internamente como “jefe de contenido”.

Figura 10. Organigrama de la empresa en estudio.



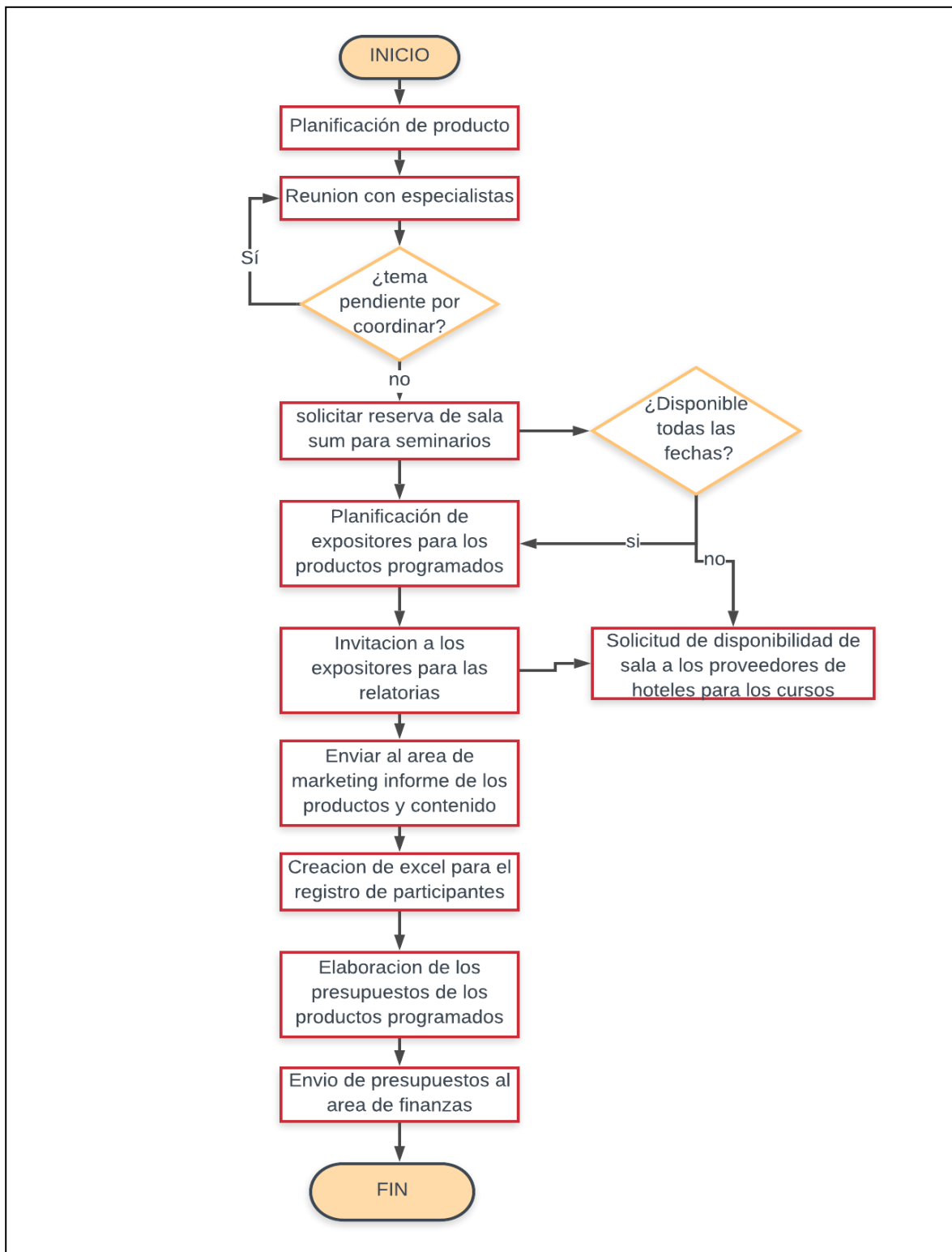
Fuente: Elaboración propia

Descripción de la situación actual del área de training:

Actualmente el área de training trabaja en la planificación de los posibles productos que van a ser lanzados al mercado para su venta, los cuales una vez ya programados se procede a la realización del plan presupuestal para cada producto para conocer los valores esperados en gastos e ingresos, los cuales posteriormente tendrán que ser constatados con los datos reales que se obtengan para asegurar el nivel de cumplimiento con el que se ha ejecutado. Los criterios a considerar en los gastos en el plan presupuestal son los siguientes:

- Expositor
- Hotel (en caso se requiera)
- Servicio de catering (en caso se requiera)
- Anfitriona y taxi
- Comisión de asesora comercial
- Materiales (hojas, impresiones, lapicero, folder, certificado)

Figura 11. Diagrama de flujo



Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Descripción del diagrama de flujo.

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	Salida
1	Planificación de productos	El área de training inicia a planificar cuáles serán los posibles seminarios y cursos para su venta	Propuesta de planificación de productos
2	Reunión con los especialistas	Posteriormente con la planificación de los productos, se evaluará cada uno de estos con especialistas de la empresa. Donde se coordinará el temario, horario, fecha y nombre.	Productos programados
3	Solicitar reservación de sala sum	Se enviará correo a los encargados del edificio, solicitando reservación de las fechas establecidas solo seminarios	Sala SUM reservada
4	Planificación de expositores para cada uno de los seminarios y cursos	Se establecerá una lluvia de ideas de los posibles expositores que dictaran los seminarios y cursos	Planificación de expositores por seminario y curso
5	Invitación a los expositores para las relatorías	Se envía correo de invitación para las relatorías de los seminarios y cursos	Confirmación de los expositores que pueden dictar el seminario o curso
6	Solicitud de disponibilidad de sala a los proveedores de hoteles para los cursos	Se consulta por correo a uno de los proveedores con lo que trabajamos más, la disponibilidad de sala para los cursos	Confirmación del lugar de desarrollo
7	Enviar al área de marketing informe de los productos y contenido	Se envía al área de marketing todos los seminarios y cursos que se han programados con sus respectivos temarios y todo el contenido	Flyers
8	Creación de Excel para el registro de participantes	Se crea un archivo de Excel donde se crea en diferentes hojas que representaran cada uno de los seminarios y cursos para el registro de los participantes	Relación de participantes por seminario y curso
9	Elaboración de los presupuestos de productos programados	Se procede a elaborar los presupuestos de los seminarios y cursos programados	Presupuestos planificados
10	Envío de presupuestos al área de finanzas	Se envía al área de finanzas los presupuestos que se programaron	Registro de presupuesto por los productos planificados

FUENTE: Elaboración propia

Bajo este proceso de creación de productos, veremos el nro. de seminarios que fueron planificados, programados, ejecutados a tiempo, reprogramados y el número de productos que se reprogramaron y se llevó a cabo su ejecución en los meses de: febrero, marzo y abril del año 2018 que serán sometidos mediante la metodología del ciclo de Deming, considerado en esta investigación como la variable independiente.

Variable independiente: Ciclo de Deming:

Tabla 12. Indicadores de la variable independiente.

Formula	ABRIL			
	PLANIFICAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
	#Productos programados	(#Productos programados) – (#productos reprogramados)	#productos ejecutados	(#Productos ejecutados) - (#productos reprogramados y ejecutados)
	#Productos planificados	#Productos programados	#Productos programados	#Productos planificados


FUENTE: Elaboración propia

1. Productos planificados: Es el número de productos que se obtiene en la busque de las posibles creaciones de productos.
2. Productos Programados: Es el número de productos que se obtiene bajo el apoyo de los especialistas para culminar con la creación de productos y se proceda con la entrega a los asesores comerciales para su venta.
3. Productos ejecutados: son los productos que se llevaron a cabo en el tiempo indicado inicialmente y los productos que fueron reprogramados pero que al final se llevó a cabo la ejecución.
4. Productos reprogramados: son los productos que se reprogramaron por un tema de estrategia económica, para poder aumentar el número de participantes y que al final se lleve a cabo la ejecución.

Por otro lado, conoceremos el plan presupuestal de gastos e ingresos que fueron planificados ante la programación de los productos de los meses de febrero, marzo y abril del 2018, mediante los indicadores que se han considerado para esta variable dependiente.

Variable dependiente: Presupuesto:

Tabla 13. Indicadores de la variable dependiente.

PRESUPUESTO		Presupuesto de gastos	$\frac{\text{Gasto real (seminario o curso)}}{\text{presupuesto de gasto planificado (seminario o curso)}}$
		Presupuesto de ingreso	$\frac{\text{Ingreso real (seminario o curso)}}{\text{presupuesto de ingreso planificado (gasto o curso)}}$

FUENTE: Elaboración propia

- ❖ Presupuesto de gasto: es el porcentaje de cumplimiento de gasto planificado de seminario o curso, según lo analizado.
- ❖ Presupuesto de ingreso: es el porcentaje de cumplimiento de ingreso planificado de seminario o curso, según lo analizado.
- ❖ Gasto real (seminario o curso): es la cantidad monetaria (real) total que se ha invertido para llevar a cabo el seminario/curso.
- ❖ Ingreso real (seminario o curso): Es la cantidad monetaria (real) que se obtiene por el seminario o curso, según lo analizado.
- ❖ Presupuesto de gasto planificado: es el monto asignado de gasto en el plan presupuestal de cada seminario o curso.
- ❖ Presupuesto de ingreso planificado: es el monto asignado de ingreso en el plan presupuestal de seminario o curso.

Descripción de la situación actual de la consultora en estudio

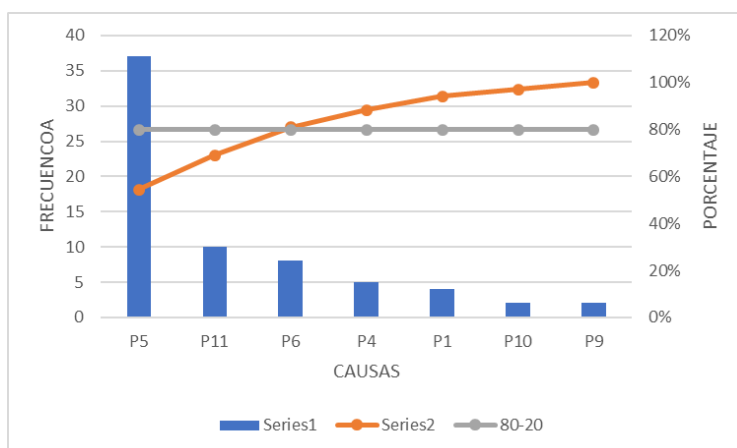
Dentro del área de training se viene presentado una serie de causas que no permiten que se logre un buen cumplimiento del presupuesto que se realizan para casa producto que se vende mensualmente (seminarios y cursos), para ello se está considerando las principales causas que fueron encontradas en el análisis de realidad problemática local, las cuales se detallan a continuación:

Tabla 14. Tabla de pareto de las causas identificadas del problema.

COD	CAUSAS	FRECUENCIA	ACUMULADO	ACUMULADO%
P5	PRESUPUESTOS EMPÍRICOS	37	54%	54%
P11	FALTA DE CUMPLIMIENTO EN LA PROGRAMACIÓN DE LOS PRODUCTOS	10	15%	69%
P6	PRODUCTOS ENTREGADOS A COMERCIAL SIN TERMINAR DE ELABORAR	8	12%	81%
P4	DEMORA EN LA ENTREGA DE LOS PRODUCTOS A VENDER PARA COMERCIAL	5	7%	88%
P1	PROGRAMACIÓN INCOMPLETA DE LOS PRODUCTOS A VENDER	4	6%	94%
P10	EXCESO DE CORREOS Y ARCHIVOS POR ELIMINAR	2	3%	97%
P9	ALMACENAMIENTO DE COMPUTADORA LLENA	2	3%	100%
TOTAL		68	100%	

FUENTE: Elaboración propia

Figura 12. Diagrama de Pareto de situación actual de las causas del problema.



FUENTE: Elaboración propia

ANÁLISIS DE PRETEST PARA LA VARIABLE INDEPENDIENTE

VARIABLE INDEPENDIENTE: CICLO DE DEMING

Análisis del mes de febrero:

Tabla 15. Productos planificados del mes de febrero, 2018.

COD	TIPO	PRODUCTOS PLANIFICADOS	FECHA	FECHA	PROGRAMADOS	EJECUTADOS	REPROGRAMADOS	CANCELADOS
S1	COMPLIANCE	SISTEMA DE ANTICORRUPCIÓN	13-Feb	-	X	X		
C2	COMPLIANCE	CURSO IMPLEMENTACIÓN DE COMPLIANCE EMPRESARIAL	27-Feb	15-Mar	X	X	X	
S3	CONTABLE	PRECIOS DE TRANSFERENCIA	8-Feb	-	X	X		
S4	CONTABLE	TALLER DE REEMBOLSO	12-Feb	13-Feb	X			X
S5	CONTABLE	DECLARACIÓN JURADA - RENTA EMPRESARIAL 2017	12-Feb	13-Feb	X	X		
S6	CONTABLE	RÉGIMEN DE DETRACCIONES DEL IGV	21-Feb	22-Feb	X	X		
S7	CONTABLE	CASO PRÁCTICO INTEGRAL DJ PERSONA NATURAL	22-Feb	-	X	X	X	
S8	CONTABLE	ERRORES CONTABLES Y CONTINGENCIAS TRIBUTARIAS	19-Feb	20-Feb	X	X		
S9	CONTABLE	ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	26-Feb	27-Feb	X	X		
C1	CONTABLE	CURSO DE COMPROBANTES ELECTRÓNICOS	28-Feb	19-Mar	X	X	X	
S9	LABORAL	HOSTIGAMIENTO SEXUAL DISCRIMINACIÓN REAL Y SALARIAL CONTRA LA MUJER	15-Feb	-	X	X		
S10	LABORAL	CURSO: COSTOS LABORALES	-	0				X
S11	LABORAL	CURSO: RÉGIMEN LABORAL	-	-				X
TOTAL		13			11	10	3	3

FUENTE: Elaboración propia.

Para el periodo de febrero 2018, se registró la planificación de productos de tipo compliance, contable y laboral, de los cuales tuvieron un total de 13 productos planificados y se programó solo el 84.61%, equivalente a 11 productos.

Tabla 16. Resumen del número de productos de febrero del 2018, según el tipo de indicadores de evaluación.

PLANIFICADO		PROGRAMADOS	EJECUTADOS	REPROGRAMADOS	CANCELADOS
COMPLIANCE	2	2	2	1	0
CONTABLE	8	8	7	2	1
LABORAL	3	1	1	0	2
TOTAL	13	11	10	3	3

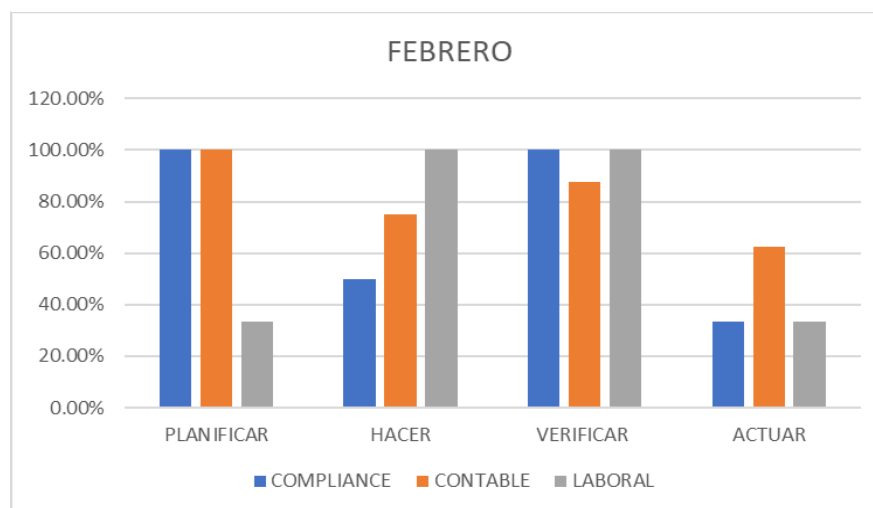
FUENTE: Elaboración propia.

Tabla 17. Cumplimiento de los indicadores según el tipo de producto del mes de febrero del 2018

FEBRERO				
PRODUCOTS/DIMENSIONES	PLANIFICAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
COMPLIANCE	100.00%	50.00%	100.00%	33.33%
CONTABLE	100.00%	75.00%	87.50%	62.50%
LABORAL	33.33%	100.00%	100.00%	33.33%
TOTAL	84.62%	72.73%	90.91%	53.85%

FUENTE: Elaboración propia.

Figura 13. Representación gráfica del cumplimiento de indicadores según el tipo de producto del mes de febrero.



FUENTE: Elaboración propia.

Análisis en el mes de Marzo:

Tabla 18. Productos planificados del mes de marzo, 2018.

MARZO								
COD	TIPO	PRODUCTOS	FECHA	FECHA	PROGRAMADOS	EJECUTADOS	REPROGRAMADOS	CANCELADOS
S1	CONTABLE	DJ RENTA EMPRESARIAL 2017: ASPECTOS TRIBUTARIOS Y CONTABLES	06-mar	07-mar	X	X		
S2	CONTABLE	LOS PRINCIPALES REPAROS EN LA DETERMINACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA	12-mar	--	X	X	X	
S3	CONTABLE	DIFERENCIAS TEMPORALES Y PERMANENTES EN ACTIVOS FIJOS	13-mar	--	X			X
S4	TRIBUTARIO	ASOCIACIONES SIN FINES DE LUCRO	14-mar	15-mar	X	X		
S5	CONTABLE	PRECIOS DE TRANSFERENCIA	15-mar	--	X	X		
S6	LABORAL	LAS 50 PRINCIPALES OBLIGACIONES LABORALES	15-mar	16-mar	X	X		
S7	LABORAL	TRABAJADORES NO DOMICILIADOS: TRATAMIENTO LABORAL, TRIBUTARIO Y MIGRATORIO	19-mar	20-mar	X	X		
S8	LABORAL	CONTINGENCIAS LABORALES	21-mar	22-mar	X			X
S9	TRIBUTARIO	IMPLICANCIAS TRIBUTARIAS DE LOS CONTRATOS ASOCIATIVOS	21-mar	--	X	X	X	
S10	CONTABLE	FINANZAS	22-mar	--	X	X		
C1	LABORAL	CURSO DE ESPECIALIZACIÓN LABORAL	30-abr	04-jun	X	X	X	
C2	COMPLIANCE	CURSO: CURSO IMPLEMENTACIÓN DE COMPLIANCE EMPRESARIAL	26-abr	17-may	X	X		
C3	TRIBUTARIO	DESARROLLO TRIBUTARIOS - EMPRESARIAL	---	---				X
C4	COMPLIANCE	MEDIAS DE PREVENCIÓN CONTRA LAVADO DE ACTIVOS	---	---				X
TOTAL					12	10	3	4

FUENTE: Elaboración propia.

Para el periodo de marzo del 2018, se registró la planificación de productos de tipo contable, tributario y laboral, de los cuales se tuvo un total de 14 productos planificados, programando solo el 85.71%, equivalente a 12 productos.

Tabla 19. Resumen del número de productos de marzo del 2018, según el tipo de indicadores de evaluación.

PLANIFICADO		PROGRAMADOS	EJECUTADOS	REPROGRAMADOS	CANCELADOS
CONTABLE	6	6	5	1	1
TRIBUTARIO	3	2	2	1	1
LABORAL	5	4	3	1	2
TOTAL	14	12	10	3	4

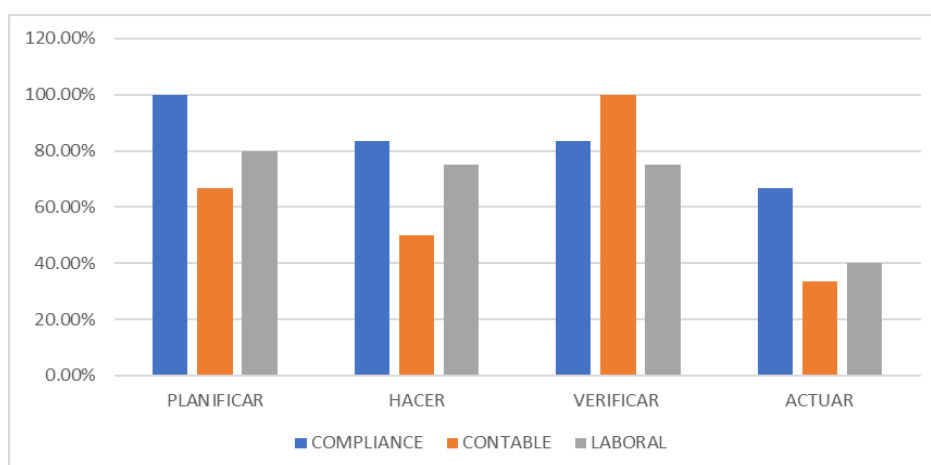
FUENTE: Elaboración propia.

Tabla 20. Cumplimiento de indicadores, según el tipo de producto del mes de marzo 2018.

MARZO				
PRODUCOTS/DIMENSIONES	PLANIFICAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
COMPLIANCE	100.00%	83.33%	83.33%	66.67%
CONTABLE	66.67%	50.00%	100.00%	33.33%
LABORAL	80.00%	75.00%	75.00%	40.00%
TOTAL	85.71%	75.00%	83.33%	50.00%

FUENTE: Elaboración propia.

Figura 14. Representación gráfica del cumplimiento de indicadores, según el tipo de producto del mes de marzo 2018.



FUENTE: Elaboración propia.

Análisis en el mes de abril

Tabla 21. Productos planificados del mes de abril, 2018.

COD	PRODUCTOS PLANIFICADOS	TIPO	FECHA		PROGRAMADOS	EJECUTADOS	REPROGRAMADOS	CANCELADOS
S1	LABORAL	DETERMINACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES	5-Abr	--	X			X
S2	LABORAL	NUEVAS OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR PARA EVITAR LA DISCRIMINACIÓN SALARIAL ENTRE HOMBRES Y MUJERES	26-Abr	---	X	X		
S3	LABORAL	RÉGIMEN LABORAL	--	---				X
S4	CONTABLE	PRECIOS DE TRANSFERENCIA - LIBRO	10-Abr	---	X	X		
S5	CONTABLE	DETRACCIONES: ÚLTIMOS CAMBIOS Y SU APLICACIÓN EN LA PRÁCTICA	10-Abr		X	X		
S6	CONTABLE	DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS	23-Abr	24-Abr	X	X	X	
S7	COMPLIANCE	PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO PARA ASOCIACIONES SIN FINES DE LUCRO	11-Abr	---	X	X		
8S	COMPLIANCE	MATRICES DE LAVADO DE ACTIVOS	19-Abr	---	X	X		
C1	COMPLIANCE	CURSO DE ESPECIALIZACIÓN EN RIESGO EMPRESARIAL	30-Abr	4-Jun	X	X	X	
TOTAL		9			8	7	2	2

FUENTE: Elaboración propia.

Para el periodo de abril del 2018, se registró la planificación de productos de tipo laboral, contable y compliance, de los cuales se obtuvo un total de 9 productos planificados, programando solo el 89.00% representado en ocho productos.

Tabla 22. Resumen del número de productos de abril del 2018, según el tipo e indicadores de evaluación.

PLANIFICADO		PROGRAMADOS	EJECUTADOS	REPROGRAMADOS	CANCELADOS
LABORAL	3	2	1	0	2
CONTABLE	3	3	3	1	0
COMPLIANCE	3	3	3	1	0
TOTAL	9	8	7	2	2

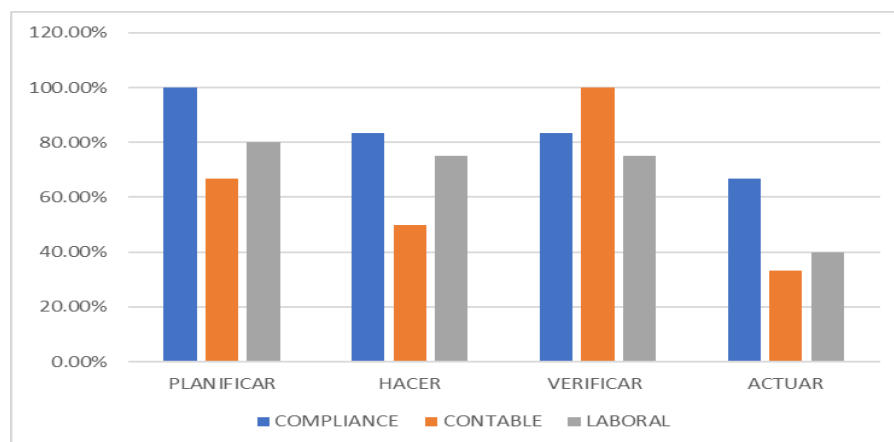
FUENTE: Elaboración propia.

Tabla 23. Cumplimiento de indicadores, según el tipo de producto del mes de abril del 2018.

MARZO				
PRODUCTOS/DIMENSIONES	PLANIFICAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
COMPLIANCE	66.67%	100.00%	50.00%	33.33%
CONTABLE	100.00%	66.67%	100.00%	66.67%
LABORAL	100.00%	66.67%	100.00%	66.67%
TOTAL	88.89%	75.00%	87.50%	55.56%

FUENTE: Elaboración propia.

Figura 15. Representación gráfica del cumplimiento de indicadores, según el tipo de producto del mes de abril del 2018



FUENTE: Elaboración propia.

Se muestra el resumen de los indicadores del ciclo de Deming, que fueron usados para verificar el cumplimiento de estas en cada una de sus etapas.

Tabla 24. Resumen de los indicadores de la variable independiente.

MES	P	H	V	A
FEBRERO	84.62%	72.73%	90.91%	53.85%
MARZO	85.71%	75.00%	83.33%	50.00%
ABRIL	88.89%	75.00%	87.50%	55.56%
TOTAL	86.11%	74.19%	87.10%	52.78%

FUENTE: Elaboración propia.

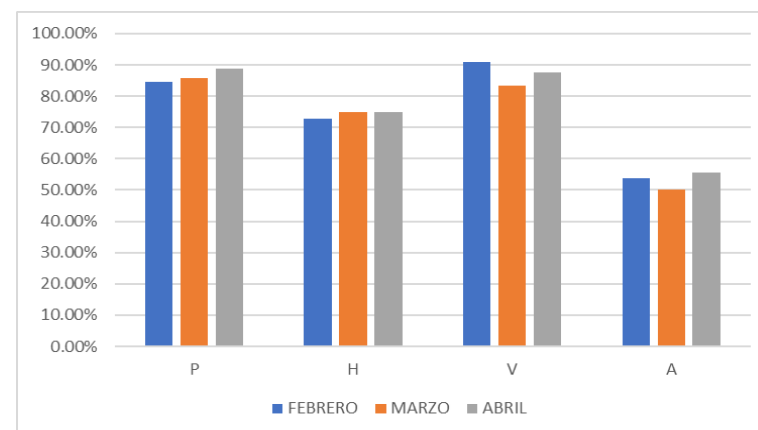


- Planear: cumplimiento (%) de la programación de los productos planificados.
- Hacer: cumplimiento (%) de los productos ejecutados según lo programado.
- Verificar: cumplimiento (%) de ejecución a tiempo de los productos programados.
- Actuar: cumplimiento (%) de los productos que fueron ejecutados sobre los que fueron reprogramados y ejecutados.

El grafico muestra el cumplimiento que se ha obtenido por los meses analizados, según los indicadores de evaluación para cada etapa del ciclo de Deming.



Figura 16. Resumen de grafico de barras de los resultados de los indicadores de la variable independiente.



FUENTE: Elaboración propia.

ANÁLISIS PRE-TEST PARA LA VARIABLE DEPENDIENTE

VARIABLE DEPENDIENTE “PRESUPUESTO”

Para la elaboración de los presupuestos, solo se realiza solo a los productos que fueron programados:

Tabla 25. Resumen de los productos programados.

PERIODO	TIPO	PRODUCTOS PROGRAMADOS
FEBRERO	COMPLIANCE	2
	CONTABLE	8
	LABORAL	1
MARZO	CONTABLE	6
	TRIBUTARIO	2
	LABORAL	4
ABRIL	LABORAL	2
	CONTABLE	3
	COMPLIANCE	3

FUENTE: Elaboración propia.

Según la tabla 25, para el periodo de febrero se programó un total de 11 productos, para marzo un total de 12 y abril 8. Siento un total de 31 productos programados para los 3 meses mencionados.

Tabla 26. Análisis pretest de la variable independiente: Presupuesto

MES	TIPO	GASTOS E INGRESOS		
		PLANIFICACIÓN (análisis 1)	VALOR REAL (análisis 2)	CUMPLIMIENTO (análisis 3)
FEBRERO	COMPLIANCE	S/ 21,996.40	S/ 36,370.40	165.35%
		S/ 52,360.00	S/ 91,568.76	174.88%
	CONTABLE	S/ 26,162.47	S/ 45,551.06	174.11%
		S/ 68,946.40	S/ 96,342.33	139.74%
	LABORAL	S/ 2,249.70	S/ 1,161.63	51.63%
		S/ 12,800.00	S/ 2,190.08	17.11%
TOTAL		S/ 184,514.97	S/ 273,184.26	148.06%
MARZO	CONTABLE	S/ 8,234.99	S/ 7,023.34	85.29%
		S/ 51,247.40	S/ 34,980.72	68.26%
	TRIBUTARIO	S/ 7,395.00	S/ 9,064.09	122.57%
		S/ 15,434.40	S/ 15,139.64	98.09%
	LABORAL	S/ 38,823.67	S/ 30,393.09	78.28%
		S/ 95,367.60	S/ 59,234.28	62.11%
TOTAL		S/ 216,503.06	S/ 155,835.16	71.98%
ABRIL	LABORAL	S/ 2,353.78	S/ 1,850.00	78.60%
		S/ 14,573.00	S/ 12,028.33	82.54%
	CONTABLE	S/ 3,764.02	S/ 6,220.89	165.27%
		S/ 19,883.00	S/ 29,958.29	150.67%
	COMPLIANCE	S/ 17,435.98	S/ 22,055.31	126.49%
		S/ 48,380.00	S/ 51,331.37	106.10%
TOTAL		S/ 106,389.78	S/ 123,444.19	116.03%

FUENTE: Elaboración propia.

En la tabla 26 se muestra una lista relacionada a los gastos e ingresos según la planificación, valor real y el porcentaje de cumplimiento. Por cada tipo de producto seminario o curso, se detalla dos valores monetarios para cada análisis, de los cuales el primer valor es el gasto y el siguiente es el ingreso.

De esta forma se puede verificar que la mayoría de los presupuestos (gastos e ingresos) de cada mes según el tipo de producto, no cumplen con la planificación realizada ya que estas se exceden. El valor mínimo de cumplimiento fue de 51.63% y el máximo de 174.88%

Dimensión: Presupuesto de gastos | Presupuesto de ingresos

Presupuesto de ingresos	$\frac{\text{Ingresos reales}}{\text{presupuesto de ingreso planificado}}$	Presupuesto de gastos	$\frac{\text{Gastos reales}}{\text{presupuesto de gastos planificados}}$
-------------------------	--	-----------------------	--

Análisis del mes de Febrero:

Tabla 27. Presupuestos de gastos e ingresos planificados y reales de los productos de tipo compliance del mes de febrero del 2018.

COD	TIPO	PRODUCTOS	GASTOS				INGRESOS			
			PLANIFICACIÓN	GASTOS REAL	CUMPLIMIENTO	ERROR DE CUMPLIMINETO	PLANIFICACIÓN	INGRESO REAL	CUMPLIMIENTO	ERROR DE CUMPLIMINETO
S1	COMPLIANCE	SISTEMA DE ANTICORRUPCIÓN	S/ 2,249.70	S/ 5,532.13	245.91%	145.91%	S/ 12,800.00	S/ 12,383.63	96.75%	3.25%
C2	COMPLIANCE	CURSO IMPLEMENTACIÓN DE COMPLIANCE EMPRESARIAL	S/ 16,823.20	S/ 26,917.68	160.00%	60.00%	S/ 35,400.00	S/ 62,904.62	177.70%	77.70%
S3	CONTABLE	PRECIOS DE TRANSFERENCIA	S/ 2,923.50	S/ 3920.71	134.11%	34.11%	S/ 4,160.00	S/ 16,280.51	391.36%	291.36%
TOTAL		3	S/ 21,996.40	S/ 36,370.40	165.35%	65.35%	S/ 52,360.00	S/ 91,568.76	174.88%	74.88%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Presupuestos de gastos e ingresos planificados y reales de los productos de tipo contable del mes de febrero del 2018.

COD	TIPO	PRODUCTOS	GASTOS				INGRESOS			
			PLANIFICACIÓN	GASTOS REAL	CUMPLIMIENTO	ERROR DE CUMPLIMINETO	PLANIFICACIÓN	INGRESO REAL	CUMPLIMIENTO	ERROR DE CUMPLIMINETO
S4	CONTABLE	TALLER DE REEMBOLSO	S/ 1,517.50	S/ 1,867.38	123.06%	23.06%	S/ 4,800.00	S/ 4,078.08	84.96%	15.04%
S5	CONTABLE	DECLARACIÓN JURADA - RENTA EMPRESARIAL 2017	S/ 1,959.50	S/ 9,721.38	496.12%	396.12%	S/ 13,440.00	S/ 18,332.48	136.40%	36.40%
S6	CONTABLE	REGIMEN DE DETRACCIONES DEL IGV	S/ 1,276.00	S/ 1,661.92	130.24%	30.24%	S/ 3,840.00	S/ 4,927.68	128.33%	28.33%
S7	CONTABLE	CASO PRÁCTICO INTEGRAL DJ PERSONA NATURAL	S/ 734.27	S/ 815.43	111.05%	11.05%	S/ 2,900.00	S/ 2,073.50	71.50%	28.50%
S8	CONTABLE	ERRORES CONTABLES Y CONTINGENCIAS TRIBUTARIAS	S/ 1,276.00	S/ 1,622.27	127.14%	27.14%	S/ 2,900.00	S/ 4,025.97	138.83%	38.83%
S9	CONTABLE	ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	S/ 2,576.00	S/ 2,945.00	114.32%	14.32%	S/ 5,666.40	S/ 7,177.44	126.67%	26.67%
C2	CONTABLE	CURSO DE COMPROBANTES ELECTRÓNICOS	S/ 16,823.20	S/ 26,917.68	160.00%	60.00%	S/ 35,400.00	S/ 62,904.62	177.70%	77.70%
TOTAL		7	S/ 26,162.47	S/ 45,551.06	174.11%	74.11%	S/ 68,946.40	S/ 96,342.33	139.74%	39.74%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. Presupuestos de gastos e ingresos planificados y reales de los productos de tipo laboral del mes de febrero del 2018.

COD	TIPO	PRODUCTOS	GASTOS				INGRESOS			
			PLANIFICACIÓN	GASTOS REAL	CUMPLIMIENTO	ERROR DE CUMPLIMIENTO	PLANIFICACIÓN	INGRESO REAL	CUMPLIMIENTO	ERROR DE CUMPLIMIENTO
S9	LABORAL	HOSTIGAMIENTO SEXUAL DISCRIMINACIÓN REAL Y SALARIAL CONTRA LA MUJER	S/. 2,249.70	S/. 1,161.63	51.63%	48.37%	S/ 12,800.00	S/ 2,190.08	17.11%	82.89%
TOTAL		1	S/. 2,249.70	S/. 1,161.63	51.63%	48.37%	S/ 12,800.00	S/ 2,190.08	17.11%	82.89%

Fuente: Elaboración propia

Análisis en el mes de Marzo:

Tabla 30. Presupuestos de gastos e ingresos planificados y reales de los productos de tipo contable del mes de marzo del 2018

N°	TIPO	PRODUCTOS	GASTOS				INGRESOS			
			PRESUPUESTO	GASTOS REAL	CUMPLIMIENTO	ERROR DE CUMPLIMIENTO	PRESUPUESTO	INGRESO REAL	CUMPLIMIENTO	ERROR DE CUMPLIMIENTO
S1	CONTABLE	DJ RENTA EMPRESARIAL 2017: ASPECTOS TRIBUTARIOS Y CONTABLES	S/ 1,825.00	S/ 1,404.17	76.94%	23.06%	S/ 11,328.00	S/ 3,662.72	32.33%	67.7%
S2	CONTABLE	LOS PRINCIPALES REPAROS EN LA DETERMINACION DEL IMPUESTO A LA RENTA	S/ 1,245.00	S/ 1,227.08	98.56%	1.44%	S/ 5,133.00	S/ 2,258.52	44.00%	56.0%
S3	CONTABLE	DIFERENCIAS TEMPORALES Y PERMANENTES EN ACTIVOS FIJOS	S/ 1,137.50	S/ -	0.00%	100.00%	S/ 5,133.00	S/ -	0.00%	100.0%
S4	CONTABLE	FINANZAS	S/ 3,045.00	S/ 2,478.58	81.40%	18.60%	S/ 5,817.40	S/ 3,083.34	53.00%	47.0%
C3	CONTABLE	REMUNERACIONES EVALUADAS	S/ 4,600.00	S/ 4,800.00	104.35%	4.35%	S/ 16,992.00	S/ 14,160.00	83.33%	16.67%
S5	CONTABLE	PRECIOS DE TRANSFERENCIA	S/ 982.49	S/ 1,913.51	194.76%	94.76%	S/ 6,844.00	S/ 11,816.14	172.65%	72.65%
TOTAL		5	S/ 8,234.99	S/ 7,023.34	85.29%	14.79%	S/ 51,247.40	S/ 34,980.72	68.26%	31.74%

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 31. Presupuesto de gastos e ingresos planificados y reales de los productos de tipo tributario del mes de marzo del 2018.

COD	TIPO	PRODUCTOS	GASTOS				INGRESOS			
			PRESUPUESTO	GASTOS REAL	CUMPLIMIENTO	ERROR DE CUMPLIMIENTO	PRESUPUESTO	INGRESO REAL	CUMPLIMIENTO	ERROR DE CUMPLIMIENTO
S7	TRIBUTARIO	ASOCIACIONES SIN FINES DE LUCRO	S/ 4,760.00	S/ 7,849.83	164.91%	64.91%	S/ 11,328.00	S/ 13,367.04	118.00%	18.00%
S8	TRIBUTARIA	IMPLICANCIAS TRIBUTARIAS DE LOS CONTRATOS ASOCIATIVOS	S/ 2,635.00	S/ 1,214.26	46.08%	53.92%	S/ 4,106.40	S/ 1,772.60	43.17%	56.8%
TOTAL		2	S/ 7,395.00	S/ 9,064.09	122.57%	22.57%	S/ 15,434.40	S/ 15,139.64	98.09%	1.9%

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 32. Presupuesto de gastos e ingresos planificados y reales de los productos de tipo laboral del mes de marzo del 2018.

COD	TIPO	PRODUCTOS	GASTOS				INGRESOS			
			EGRESOS	GASTOS REAL	CUMPLIMIENTO	ERROR DE CUMPLIMIENTO	PRESUPUESTO	INGRESO REAL	CUMPLIMIENTO	ERROR DE CUMPLIMIENTO
S9	LABORAL	LAS 50 PRINCIPALES OBLIGACIONES LABORALES	S/ 2,247.50	S/ 2,916.88	129.78%	29.78%	S/ 7,552.00	S/ 12,781.57	169.25%	69.25%
S10	LABORAL	TRABAJADORES NO DOMICILIADOS: TRATAMIENTO LABORAL, TRIBUTARIO Y MIGRATORIO	S/ 4,160.00	S/ 4,043.62	97.20%	2.80%	S/ 6,159.60	S/ 5,399.92	87.67%	12.33%
S11	LABORAL	CONINGENCIAS LABORALES	S/ 3,777.00	S/ 0.00	0.00%	100.00%	S/ 13,806.00	S/ -	0.00%	100.00%
C1	LABORAL	CURSO DE ESPECIALIZACIÓN LABORAL	S/ 15,374.17	S/ 13,136.63	85.45%	14.55%	S/ 41,300.00	S/ 23,269.60	56.34%	43.66%
C2	LABORAL	CURSO: CURSO LAVADO DE ACTIVOS	S/ 13,265.00	S/ 10,295.96	77.62%	22.38%	S/ 26,550.00	S/ 17,783.19	66.98%	33.02%
TOTAL		4	S/ 38,823.67	S/ 30,393.09	78.28%	21.72%	S/ 95,367.60	S/ 59,234.28	62.11%	37.89%

FUENTE: Elaboración propia

Análisis en el mes de Abril:

Tabla 33. Presupuesto de gastos e ingresos planificados y reales de los productos de tipo contable del mes de abril del 2018.

COD	TIPO	PRODUCTOS	GASTOS				INGRESOS			
			PRESUPUESTO	GASTOS REAL	CUMPLIMIENTO	ERROR DE CUMPLIMIENTO	PRESUPUESTO	INGRESO REAL	CUMPLIMIENTO	ERROR DE CUMPLIMIENTO
S1	CONTABLE	DJ RENTA EMPRESARIAL 2017: ASPECTOS TRIBUTARIOS Y CONTABLES	S/ 1,825.00	S/ 1,404.17	76.94%	23.06%	S/ 11,328.00	S/ 3,662.72	32.33%	67.7%
S2	CONTABLE	LOS PRINCIPALES REPAROS EN LA DETERMINACION DEL IMPUESTO A LA RENTA	S/ 1,245.00	S/ 1,227.08	98.56%	1.44%	S/ 5,133.00	S/ 2,258.52	44.00%	56.0%
S3	CONTABLE	DIFERENCIAS TEMPORALES Y PERMANENTES EN ACTIVOS FIJOS	S/ 1,137.50	S/ -	0.00%	100.00%	S/ 5,133.00	S/ -	0.00%	100.0%
S4	CONTABLE	FINANZAS	S/ 3,045.00	S/ 2,478.58	81.40%	18.60%	S/ 5,817.40	S/ 3,083.34	53.00%	47.0%
C3	CONTABLE	REMUNERACIONES EVALUADAS	S/ 4,600.00	S/ 4,800.00	104.35%	4.35%	S/ 16,992.00	S/ 14,160.00	83.33%	16.67%
S5	CONTABLE	PRECIOS DE TRANSFERENCIA	S/ 982.49	S/ 1,913.51	194.76%	94.76%	S/ 6,844.00	S/ 11,816.14	172.65%	72.65%
TOTAL		5	S/ 8,234.99	S/ 7,023.34	85.29%	0.00%	S/ 51,247.40	S/ 34,980.72	68.26%	31.74%

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 34. Presupuesto de gastos e ingresos panificados y reales de los productos de tipo tributario del mes de abril del 2018.

COD	TIPO	PRODUCTOS	GASTOS				INGRESOS			
			PRESUPUESTO	GASTOS REAL	CUMPLIMIENTO	ERROR DE CUMPLIMIENTO	PRESUPUESTO	INGRESO REAL	CUMPLIMIENTO	ERROR DE CUMPLIMIENTO
S7	TRIBUTARIO	ASOCIACIONES SIN FINES DE LUCRO	S/ 4,760.00	S/ 7,849.83	164.91%	64.91%	S/ 11,328.00	S/ 13,367.04	118.00%	18.00%
S8	TRUTARIA	IMPLICANCIONAS TRIBUTARIAS DE LOS CONTRATOS ASOCIATIVOS	S/ 2,635.00	S/ 1,214.26	46.08%	53.92%	S/ 4,106.40	S/ 1,772.60	43.17%	56.8%
TOTAL		2	S/ 7,395.00	S/ 9,064.09	122.57%	22.57%	S/ 15,434.40	S/ 15,139.64	98.09%	1.9%

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 35. Presupuestos de gastos e ingresos planificado y reales de los productos de tipo compliance del mes de abril del 2018.

COD	TIPO	PRODUCTOS	GASTOS				INGRESOS			
			EGRESOS	GASTOS REAL	CUMPLIMIENTO	ERROR DE CUMPLIMIENTO	PRESUPUESTO	INGRESO REAL	CUMPLIMIENTO	ERROR DE CUMPLIMIENTO
S9	LABORAL	LAS 50 PRINCIPALES OBLIGACIONES LABORALES	S/ 2,247.50	S/ 2,916.88	129.78%	29.78%	S/ 7,552.00	S/ 12,781.57	169.25%	69.25%
S10	LABORAL	TRABAJADORES NO DOMICILIADOS: TRATAMIENTO LABORAL, TRIBUTARIO Y MIGRATORIO	S/ 4,160.00	S/ 4,043.62	97.20%	2.80%	S/ 6,159.60	S/ 5,399.92	87.67%	12.33%
S11	LABORAL	CONINGENCIAS LABORALES	S/ 3,777.00	S/ 0.00	0.00%	100.00%	S/ 13,806.00	S/ -	0.00%	100.00%
C1	LABORAL	CURSO DE ESPECIALIZACIÓN LABORAL	S/ 15,374.17	S/ 13,136.63	85.45%	14.55%	S/ 41,300.00	S/ 23,269.60	56.34%	43.66%
C2	LABORAL	CURSO: CURSO LAVADO DE ACTIVOS	S/ 13,265.00	S/ 10,295.96	77.62%	22.38%	S/ 26,550.00	S/ 17,783.19	66.98%	33.02%
TOTAL		4	S/ 38,823.67	S/ 30,393.09	78.28%	21.72%	S/ 95,367.60	S/ 59,234.28	62.11%	37.89%

FUENTE: Elaboración propia

Resumen:

Se muestra el resumen de los indicadores de la variable dependiente que fueron usados para conocer el cumplimiento de cada una de estas:

Tabla 36. Presupuestos, cumplimiento y error de cumplimiento de los de ingresos y gastos febrero, marzo y abril del 2018.

MES	TIPO	GASTOS				INGRESOS			
		PLANIFICACIÓN	GASTO REAL	CUMPLIMIENTO	ERROR DE CUMPLIMINETO	PLANIFICACIÓN	INGRESO REAL	CUMPLIMIENTO	ERROR DE CUMPLIMINETO
FEBRERO	COMPLIANCE	S/ 21,996.40	S/ 6,370.40	165.35%	65.35%	S/ 52,360.00	S/ 91,568.76	174.88%	74.88%
	CONTABLE	S/ 26,162.47	S/ 45,551.06	174.11%	74.11%	S/ 68,946.40	S/ 96,342.33	139.74%	39.74%
	LABORAL	S/ 2,249.70	S/ 1,161.63	51.63%	48.37%	S/ 12,800.00	S/ 2,190.08	17.11%	82.89%
TOTAL		S/ 50,408.57	S/ 83,083.09	164.82%	64.82%	S/134,106.40	S/190,101.17	141.75%	47.14%
MARZO	CONTABLE	S/ 8,234.99	S/ 7,023.34	85.29%	14.71%	S/ 51,247.40	S/ 34,980.72	68.26%	31.74%
	TRIBUTARIO	S/ 7,395.00	S/ 9,064.09	122.57%	22.57%	S/ 15,434.40	S/ 15,139.64	98.09%	1.91%
	LABORAL	S 38,823.67	S/ 30,393.09	78.28%	21.72%	S/ 95,367.60	S/ 59,234.28	62.11%	37.89%
TOTAL		S/ 54,453.66	S/ 46,480.52	85.36%	14.64%	S/162,049.40	S/ 109,354.64	67.48%	32.52%
ABRIL	LABORAL	S/ 2,353.78	S/ 1,850.00	78.60%	21.40%	S/ 14,573.00	S/ 12,028.33	82.54%	17.46%
	CONTABLE	S/ 3,764.02	S/ 6,220.89	165.27%	65.27%	S/ 19,883.00	S/ 29,958.29	150.67%	50.67%
	COMPLIANCE	S/ 17,435.98	S/ 22,055.31	126.49%	26.49%	S/ 48,380.00	S/ 51,331.37	106.10%	6.10%
TOTAL		S/ 23,553.78	S/ 30,126.20	127.90%	27.90%	S/ 82,836.00	S/ 93,317.99	112.65%	12.65%

FUENTE: Elaboración propia.

En la tabla número 36 se visualiza que para el mes de febrero el porcentaje de cumplimientos de los gastos fue del 164.82% y el de ingresos fue de 141.75%, lo que indica que hubo un exceso de gastos del 64.82% y a la vez los ingresos se incrementaron en un 41.75%, considerando este valor positivo para la empresa. Para el periodo de marzo, el porcentaje de cumplimiento fue de 85.36% y los ingresos fueron del 67.48%, lo que indica que en ese periodo se gastó más de lo que se obtuvo como ingresos. Por último, en el periodo de abril, el porcentaje de cumplimiento de gastos fue de 127.90% y el ingreso fue de 112.65%.

Estos valores son algo relativo para poder conocer cómo es que mensualmente no existe un comportamiento de cumplimiento de los presupuestos, teniendo en cuenta que lo más importante es que cada producto tenga un mayor porcentaje de cumplimiento entre lo planificado y los valores reales que se obtengan.

2.7.2 Propuesta de mejora

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación fue necesaria la elaboración y planificación de una serie de actividades para mejorar los presupuestos del área de training de la empresa en estudio, tomando en cuentas que estas se realizaran bajo los conceptos y principios del Ciclo de Deming como metodología para la mejora.

Para lo cual la implementación se basará en mejorar los cuatro principales causantes del problema, de manera que los presupuestos puedan mejorar el cumplimiento de los gastos e ingresos.

Tabla 37. Relación de causas a analizar para la implementación de la mejora.

COD	CAUSAS	FRECUENCIA	ACUMULADO	ACUMULADO%
P5	PRESUPUESTOS EMPÍRICOS	37	54%	54%
P11	FALTA DE CUMPLIMIENTO EN LA PROGRAMACIÓN DE LOS PRODUCTOS	10	15%	69%
P6	PRODUCTOS ENTREGADOS A COMERCIAL SIN TERMINAR DE ELABORAR	8	12%	81%

FUENTE: Elaboración propia.

Tabla 38. Motivos que ocasiona la causa.

COD	CAUSAS	MOTIVO
P5	PRESUPUESTOS EMPÍRICOS	El motivo porque se presenta este problema, es debido a que no existe un control de la captación de clientes que se obtiene por medio de las publicidades
P11	FALTA DE CUMPLIMIENTO EN LA PROGRAMACIÓN DE LOS PRODUCTOS	Algunas planificaciones de los productos se establecen en suposiciones, debido a que por falta de tiempo no se realiza las coordinaciones necesarias con los proveedores
		Falta de cumplimiento en algunos aspectos de la planificación de los productos: horas lectivas, horario, lugar de desarrollo,
P6	PRODUCTOS ENTREGADOS A COMERCIAL SIN TERMINAR DE ELABORAR	No cuentan con serie de actividades planificadas para la realización de la planificación de los productos
		Inicio tardío de creación de productos.

FUENTE: Elaboración propia.

Esta propuesta ha sido presentada al jefe encargado del área de training para su aprobación antes de realizar la implementación. Por lo que cada actividad realizada fue agrupada de acuerdo a las etapas del ciclo de Deming, tal como se detalla a continuación:

Planear:

- ✓ Programar el levantamiento de información de los periodos de febrero, marzo y abril del 2018, a fin de conocer cómo se vienen desarrollando los problemas que afecta al desarrollo de mejorar el cumplimiento de los presupuestos.
- ✓ Análisis y control de captación de participantes por los medios publicitarios
- ✓ Diseñar un diagrama de flujo para establecer.

Hacer:

- ✓ Realizar un diagrama de Pareto, para conocer cuáles son las causas más importantes que están influyendo para no poder mejorar los presupuestos.
- ✓ Formato de Excel para el Control de la captación de participantes que se obtenga por los medios publicitarios que se usa. De manera que se pueda establecer de una manera más certera el numero el volumen de participantes que están interesado en cada producto y poder elaborar los presupuestos en función al número de participantes
 - Diseñar un diagrama de flujo, para poder establecer una serie de actividades en la se pueda saber y conocer la forma adecuada en la se debe de trabajar para una correcta elaboración de presupuestos.
- ✓ Elaboración de indicadores de gestión, según el diagrama de flujo.

- ✓ Realizar una ficha de control para conocer cuáles son los aspectos que están pendientes por planificar para cada producto, de manera que se pueda trabajar en función a lo que se encuentra pendiente por coordinar.
- ✓ Diseñar un diagrama de GANT para exponer el tiempo que requiere cada actividad según el diagrama de flujo.
- ✓ Enviar informe de los dos meses de implementación de los cambios

Verificar

- ✓ Verificar constátenme sobre el desarrollo de cada uno de los productos que se estén cumpliendo según lo programado.

Actuar

- ✓ Programar envío de informe al encargado del área sobre todos los productos que se han programado y cómo es que estas se han ido desarrollando. Así mismo informar aquellas actividades que se han desarrollado con algunos percances o inconvenientes que permitan la dificultad de poder llevar a cabo la realización de los productos programado.

Tabla 39. Cronograma ejecución de actividades para propuesta de mejora.

Ítem	AÑO	2018																2019																			
	MES	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Abril				Mayo				Junio				Julio			
	TAREAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Recopilación de datos e información del área de training en base al estudio de la problemática de la empresa en estudio.																																				
2	Análisis de la información recopilada.																																				
3	Presentar elaboración de diagramas de flujo y GANT.																																				
4	Elaboración de indicadores de gestión.																																				
5	Análisis y creación formato para medir la demanda por producto																																				
6	Elaboración de control de actividades para la correcta planificación de los presupuestos																																				
7	Desarrollo de actividades después de la mejora																																				
8	Verificación de los indicadores para medir la mejora																																				
9	Elaboración del reporte mensual de la implementación																																				

Fuente: Elaboración propia

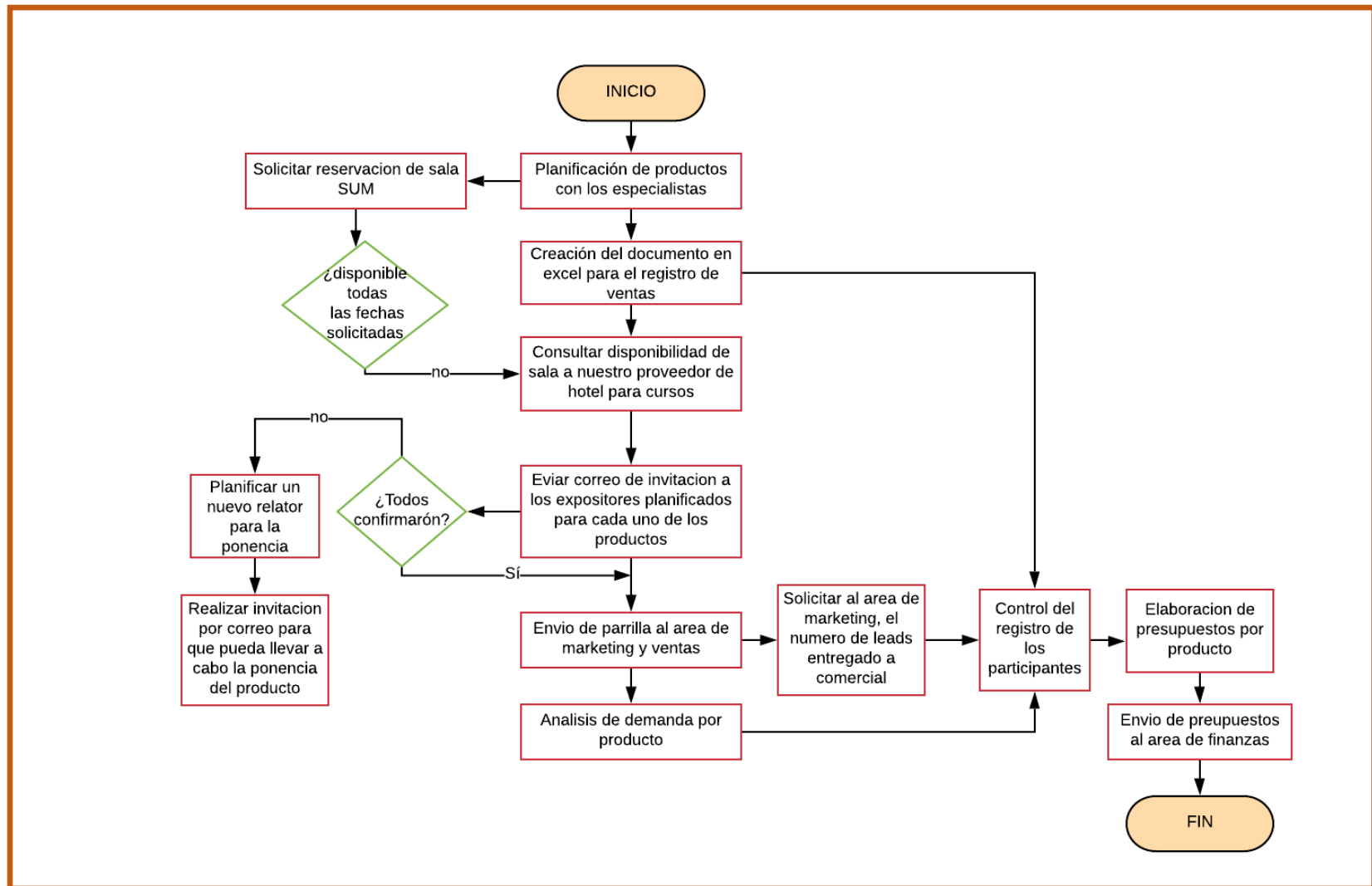
Ejecución de la propuesta

Para la ejecución de esta propuesta, se inicia con el levantamiento de información mediante el instrumento de recolección de datos denominado ficha de observación (Anexo 14 y 15), para usar la información en la realidad problemática de la empresa y la situación actual.

El análisis de la información recopilada se detalla en la investigación, tanto en la realidad problemática y situación actual.

Se inicia con la elaboración del diagrama de flujo y GANT, con la finalidad de establecer un cambio una guía de actividades para la elaboración de los presupuestos, así mismo el diagrama de GANT permitirá conocer la relación de cada una de las actividades y el tiempo de duración de cada una de ellas.

Figura 17. Diagrama de flujo propuesto para mejorar los presupuestos del área de training.



FUENTE: Elaboración propia

Tabla 40. Descripción del diagrama de flujo propuesto.

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	Salida
1	Planificación de productos con los especialistas	Planificación de los productos que se van a lanzar al mercado.	Planificación de los productos para la venta del mes
2	Solicitar reservación de sala SUM	Se envía correo a los encargados del edificio de la oficina para solicitar reserva de la sala SUM para las fechas establecidas de desarrollo de los seminarios.	Confirmación del lugar de desarrollo de los seminarios
3	Creación del documento en Excel para el registro de las ventas	Se crea un archivo de Excel donde se crea en diferentes hojas que representaran cada uno de los seminarios y cursos para el registro de los participantes	Registro de ventas por producto
4	Consultar disponibilidad de sala a nuestro proveedor de hoteles para el desarrollo de los cursos	Se solicita disponibilidad de sala para las fechas establecidas para los cursos.	Programación del lugar de desarrollo de los cursos
5	Enviar correo de invitación a los expositores planificados para cada uno de los productos	Enviar por medio del correo electrónicos, la invitación a los expositores para la relatoría de los productos	Confirmación de relatoría para los productos
6	Planificar un nuevo relator para la ponencia	En caso, haya algún expositor que no puedo aceptar la invitación realiza inicialmente, se planificara a una segunda persona quien pueda hacerse cargo de la relatoría	Relatores confirmación para el dictado del producto.
7	Realizar invitación por correo para que lleve a cabo la ponencia del producto	Enviar por medio del correo electrónicos, la invitación a los expositores para la relatoría de los productos	Confirmación de relatoría para los productos.
8	Envío de parrilla al área de marketing y ventas	Envío de los productos planificados, con el contenido que se le ha asignado, así mismo también el programa que este ha sido establecido (horario, expositor, horario, precio)	Flyers
9	Análisis de demanda de los productos	Analizar la demanda estimada por cada producto para conocer el grado de aceptación del producto en el mercado	Análisis de la demanda que tiene cada producto
10	Solicitar a marketing el número de leads entregado a comercial	Conocer la base que se le esta entregado a cada asesor comercial para realizar las ventas	Registro de leads por asesor
11	Control de registro de participantes	Se realiza un control al archivo de Excel, para conocer el movimiento de la venta que se está obteniendo por cada producto	Número de participantes o ventas registradas por producto.
12	Elaboración de presupuesto por producto	Ante un análisis de demanda y el control que se ha realizado, se procede a realizar la elaboración de los presupuestos de cada uno de los productos.	Presupuestos planificados
13	Envío de presupuestos al área de finanzas	Una vez culminado la elaboración de los productos, enviar al área de finanzas.	Registro de los gastos presupuestos para cada producto.

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 41. Diagrama de GANT.

Código	Descripción	MES 1																			
		Sem 1					Sem 2					Sem 3					Sem 4				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Planificación de productos con los especialistas																				
2	Solicitar reservación de sala SUM																				
3	Creación del documento en Excel para el registro de las ventas																				
4	Consultar disponibilidad de sala a nuestro proveedor de hoteles para el desarrollo de los cursos																				
5	Enviar correo de invitación a los expositores planificados para cada uno de los productos																				
6	Planificar un nuevo relator para la ponencia																				
7	Realizar invitación por correo para que lleve a cabo la ponencia del producto																				
8	Envío de parrilla al área de marketing y ventas																				
9	Análisis de demanda de los productos																				
10	Solicitar a marketing el número de leads entregado a comercial																				
11	Control de registro de participantes																				
12	Elaboración de presupuesto por producto																				
13	Envío de presupuestos al área de finanzas																				

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 42. Implementación de indicadores de gestión según el diagrama de flujo.

N°	ACTIVIDAD	INDICADORES DE GESTION
1	Planificación de productos con los especialistas	Establecer los nombres de los productos
		Establecer el número de seminarios y productos
		Establecer el número de horas para cada producto
		Establecer el precio de venta
		Establecer contenido de información de los productos
2	Solicitar reservación de sala SUM	Indicar el número de fechas solicitadas
		Indicar el número de horas en las que se desea reservar
		Por empresa solo pueden hacer uso de las salas sum, 25h al mes
		Enviar formato enviado por el edificio para solicitar la reserva según las fechas disponibles con la que cuenta el edificio
3	Creación del documento en Excel para el registro de las ventas	El número hojas asignados en el documento de Excel, tiene que ser igual al número de productos planificados y programados
		Cada hoja tiene que contener: nombre del producto, hora, lugar de desarrollo, nombre de expositor.
4	Consultar disponibilidad de sala a nuestro proveedor de hoteles para el desarrollo de los cursos	Solicitar a los proveedores nos envíen el calendario de disponibilidad de sus salas
		Indicar el número de fechas solicitadas
		Indicar el número de horas en las que se desea reservar
		Indicar el número mínimo en la que se estaría solicitando la cotización
		Solicitar el precio por la sala, según las fechas solicitadas
		Según la cotización, calcular el monto que estaría cobrando por participante. Este monto tendría que ser entre S/35.00 - S/60.00. No esperar llegar al monto máximo, si se cuenta con otra opción mejor a ello, analizarlo la oferta.
		Solicitar la reserva de sala como posible opción a tomarla. Indicar que si se presenta otra persona que desea tomar la sala en las fechas solicitadas, hacernos llegar dicha información para darle respuesta si se procede o no la reserva.
5	Enviar correo de invitación a los expositores planificados para cada uno de los productos	Enviar contenido del producto: Horario y programa.
6	Planificar un nuevo relator para la ponencia	En caso haya algún expositor que no pueda dictar en uno de los productos que se le asigne. Buscar otro relator para que tome su lugar.
7	Realizar invitación por correo para que lleve a cabo la ponencia del producto	Enviar contenido del producto: Horario y programa.
8	Envío de parrilla al área de marketing y ventas	Enviar todo el programa con el que se ha planificado los productos: horario, horas lectivas, expositor, lugar de desarrollo, precio.
9	Análisis de demanda de los productos	Conocer los canales de publicidad
		Identificar el número de participantes interesados por cada uno de los canales
		Conocer el número de participantes que se efectuó por las publicidades
10	Solicitar a marketing el número de leads entregado a comercial	Identificar a cuantos se les contacto por teléfono o correo.
11	Control de registro de participantes	Conocer el número de participantes que registran cada cierto periodo en el documento de Excel
		Verificar que cada participante cuente con su número de oportunidad
		Verificar que las oportunidades vayan aumentando de porcentaje, ya que para permitir el ingreso del participante tendría que estar al menos en un 95%.
12	Elaboración de presupuesto por producto	Conocer la demanda que tiene cada producto
		Identificar montos a pagar: lugar de desarrollo, catering, anfitrión, materiales (folder, lapicero, hoja, impresiones, certificado), relator.
13	Envío de presupuestos al área de finanzas	Archivo de presupuesto, no cuente con ningún campo vacío.


FUENTE: Elaboración propia

Análisis de demanda:

Para conocer el análisis de demanda, se tomará los meses de febrero, marzo y abril (2019), para lo cual se tomará en cuenta tres aspectos para el análisis de demanda.:

1. Canales de publicidad:

Tabla 43. Canales de publicidad para el análisis de demanda

Canales de publicidad	
Facebook	
Instagram	
LinkedIn	
Página web	

FUENTE: Elaboración propia

Se iniciará con un análisis de demanda mediante diferentes canales de publicidad como lo son: Facebook, Instagram, LinkedIn y la página Web.

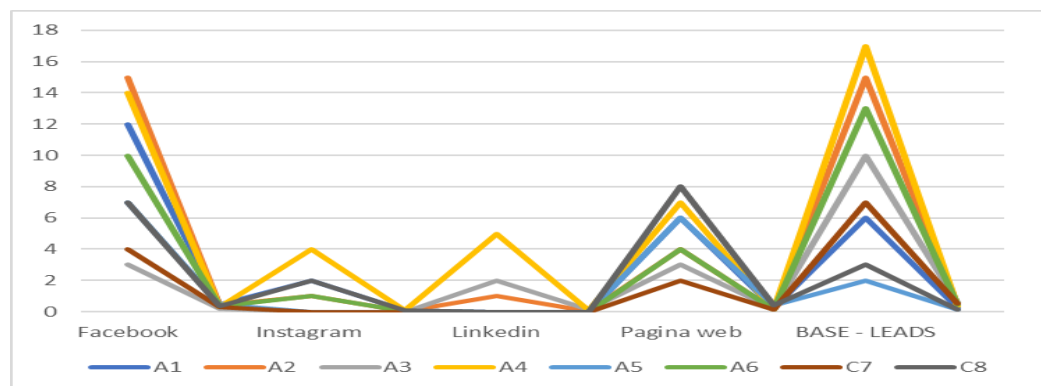
2. Identificar el número de participantes interesados por cada uno de los medios de publicidad de los cursos y seminarios:

Tabla 44. Captación de participantes por medios publicitarios de los productos del mes de febrero del 2019.

N°	SEMINARIO	Facebook		Instagram		LinkedIn		Página web		BASE – LEADS		TOTAL, POR PUBLICIDAD
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
A1	50 obligaciones.	12	46%	2	8%	0	0%	6	23%	6	23%	26
A2	Declaración del Beneficiario final	15	42%	1	3%	1	3%	4	11%	15	42%	36
A3	Taller Teórico Práctico: Cómo Elaborar Un Reglamento Interno De Trabajo – RIT	3	17%	0	0%	2	11%	3	17%	10	56%	18
A4	Matrices de riesgo de Lavado de Activos	14	30%	4	9%	5	11%	7	15%	17	36%	47
A5	Valor de mercado de remuneraciones de trabajadores vinculados	7	47%	0	0%	0	0%	6	40%	2	13%	15
A6	Estado de flujo de efectivo	10	36%	1	4%	0	0%	4	14%	13	46%	28
N°	CURSOS											
C1	Curso práctico: Tributación, laboral	4	31%	0	0%	0	0%	2	15%	7	54%	13
C2	Curso: Comprobantes de pago electrónicos - Modificaciones normativas	7	35%	2	10%	0	0%	8	40%	3	15%	20
TOTAL DE PARTICIPACION		72	35%	10	5%	8	4%	40	20%	73	36%	203

FUENTE: Elaboración propia

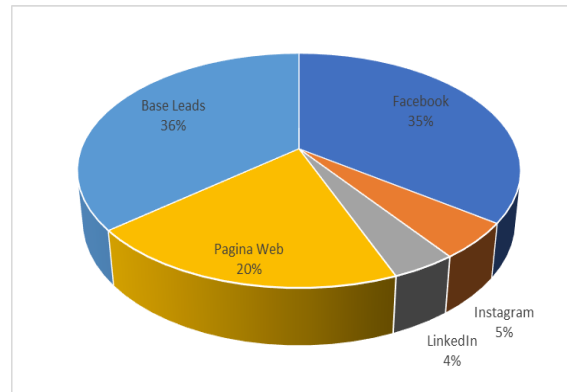
Figura 18. Registro de participantes según los medios publicitarios de febrero del 2019



FUENTE: Elaboración propia

Por los cinco medios de publicidad que usa la organización, podemos visualizar en el grafico que la mayor parte de captación de participantes lo encontramos en por medio de Facebook y por la base (leads) que la empresa obtiene. Los medios por el cual no se tiene tanta captación de interesados es por medio de Instagram y LinkedIn.

Figura 19. Captación por medios publicitarios de febrero del 2019.



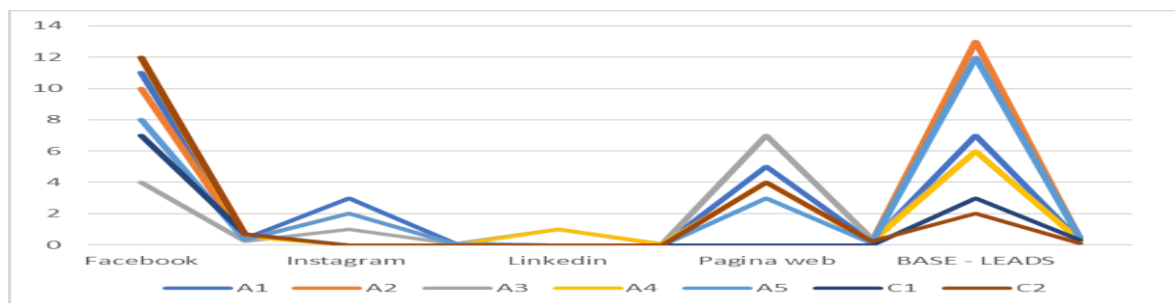
FUENTE: Elaboración propia

Tabla 45. Captación de participantes por medios publicitarios para los productos del mes de marzo del 2019.

N°	SEMINARIO	Facebook		Instagram		LinkedIn		Página web		BASE - LEADS		TOTAL, POR PUBLICIDAD
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
A1	Manual de ética y conducta de Negocios.	11	42%	3	12%	0	0%	5	19%	7	27%	26
A2	Matrices de riesgo de Lavado de Activos.	10	34%	2	7%	1	3%	4	14%	13	45%	29
A3	Pruebas documentarias en una fiscalización y acciones posteriores ante una posible cobranza coactiva.	4	22%	1	6%	1	6%	7	39%	6	33%	18
A4	Declaración del Beneficiario final.	12	55%	0	0%	1	5%	4	18%	6	27%	22
A5	Nuevas obligaciones del empleador para evitar la discriminación salarial.	8	32%	2	8%	0	0%	3	12%	12	48%	25
N°	Curso											
C1	Curso: Tributación Laboral.	7	70%	0	0%	0	0%	0	0%	3	30%	10
C2	Curso: Auditoria Tributaria.	12	67%	0	0%	0	0%	4	22%	2	11%	18
TOTAL, DE PATICIPACION		64	43%	8	5%	3	2%	27	18%	49	33%	148

FUENTE: Elaboración propia

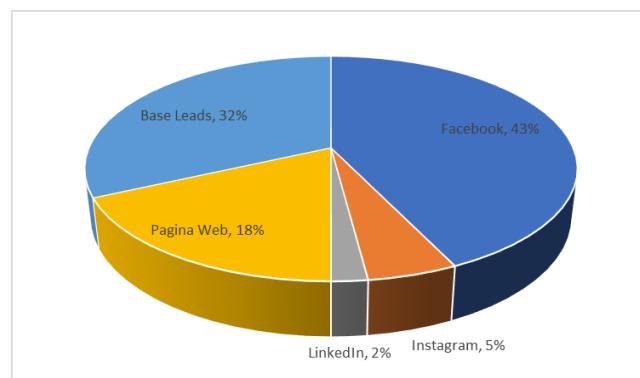
Figura 20. Registro de participantes, según los medios publicitarios de marzo del 2019.



FUENTE: Elaboración propia

Por los cinco medios de publicidad de los productos, en este periodo de abril 2019, se identificada que se obtuvo mayor captación por medio de Facebook y base (leads), se vuelve a repetir el mismo comportamiento del periodo anterior, dejando con poca participación a LinkedIn e Instagram.

Figura 21. Captación por medios publicitarios de marzo del 2019.



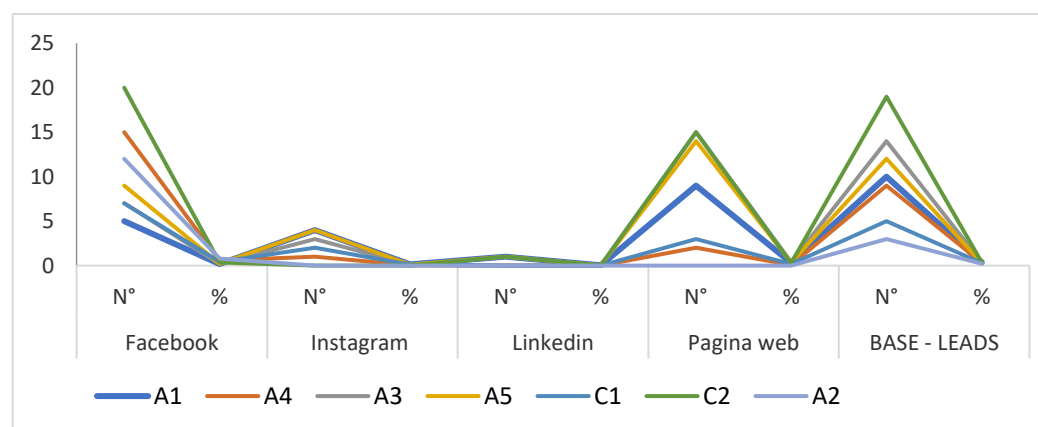
FUENTE: Elaboración propia

Tabla 46. Captación de participantes por medios publicitarios para los productos del mes de abril 2019.

N°	PRODUCTOS	Facebook		Instagram		LinkedIn		Página web		BASE - LEADS		TOTAL POR PUBLICIDAD
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
A1	Precios de Transferencia	5	17%	4	14%	1	3%	9	31%	10	34%	29
A2	Prevención de Lavado de Activos	12	80%	0	0%	0	0%	0	0%	3	20%	15
A3	50 principales Obligaciones laborales	7	18%	3	8%	0	0%	15	38%	14	36%	39
A4	Documentos electrónicos	15	56%	1	4%	0	0%	2	7%	9	33%	27
A5	Trabajadores no domiciliados - tratamiento laboral y tributario	9	23%	4	10%	1	3%	14	35%	12	30%	40
N°	Curso											
C1	Marketing Jurídico	7	41%	2	12%	0	0%	3	18%	5	29%	17
C2	Auditoria en Compliance	20	36%	0	0%	1	2%	15	27%	19	35%	55
TOTAL DE PATICIPACIÓN		94	38%	14	6%	3	1%	60	24%	76	31%	247

FUENTE: Elaboración propia.

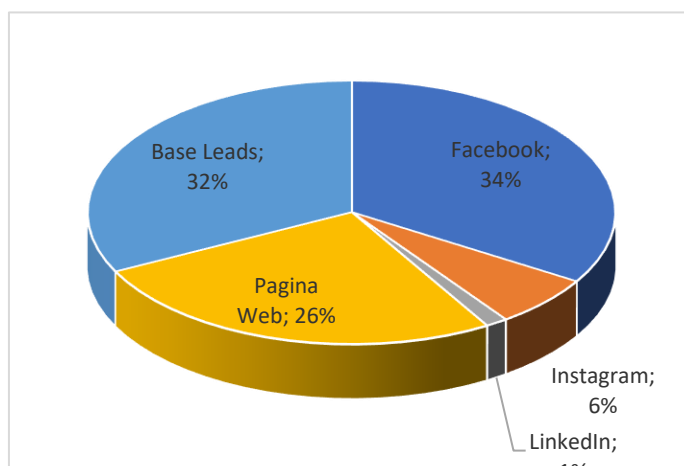
Figura 22. Registro de participantes, según los medios publicitarios de abril del 2019.



FUENTE: Elaboración propia.

Por todos los medios publicitarios realizados, en este periodo de abril del 2019, identifica que se obtuvo una mayor captación por medio de la red social de Facebook y de la base de leads, comportamiento que figura en los tres meses analizados.

Figura 23. Captación por medios publicitarios de abril del 2019.



FUENTE: Elaboración propia

3. Conocer el número de participantes que se efectuaron las ventas por las publicidades

Tabla 47. Cierre de ventas por medio de las publicidades del mes de marzo 2019.

N°	SEMINARIO	TOTAL, POR PUBLICIDAD	CIERRE DE VENTA POR PUBLICIDAD	CLIENTE RECURRENTE	TOTAL, DE PARTICIPANTES EN LISTA
A1	50 obligaciones.	26	20	4	24
A2	Declaración del Beneficiario final.	36	32	2	34
A3	Taller Teórico Práctico: Cómo Elaborar Un Reglamento Interno De Trabajo – RIT.	18	15	5	20
A4	Matrices de riesgo de Lavado de Activos.	47	45	3	48
A5	Valor de mercado de remuneraciones de trabajadores vinculados.	15	13	7	20
A6	Estado de flujo de efectivo.	28	25	7	32
N°	CURSOS				0
C1	Curso práctico: Tributación, laboral.	13	10	2	12
C2	Curso: Comprobantes de pago electrónicos - Modificaciones normativas.	20	17	1	18
TOTAL, DE PATICIPACION		203	177	31	208

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 48. Cierre de ventas por medio de publicidades del mes de abril del 2019.

N°	SEMINARIO	TOTAL, POR PUBLICIDAD	CIERRE DE VENTA POR PUBLICIDAD	CLIENTE RECURRENTE	TOTAL, DE PARTICIPANTES EN LISTA
A1	Manual de ética y conducta de Negocios	26	24	3	27
A2	Matrices de riesgo de Lavado de Activos	30	30	5	35
A3	Pruebas documentarias en una fiscalización y acciones posteriores ante una posible cobranza coactiva	19	17	2	19
A4	Declaración del Beneficiario final	23	20	0	20
A5	Nuevas obligaciones del empleador para evitar la discriminación salarial	25	23	4	27
N°	Curso				
C1	Tributación Laboral	10	10	0	10
C2	Auditoria Tributaria	18	14	0	14
TOTAL, DE PATICIPACION		151	138	14	152

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 49. Cierre de ventas por medio de publicidades del mes de abril del 2019.

N°	PRODUCTOS	TOTAL POR PUBLICIDAD	CIERRE DE VENTA POR PUBLICIDAD	CLIENTE RECURRENTE	TOTAL EN LISTA
A1	Precios de Transferencia	29	14	2	16
A2	Prevención de Lavado de Activos	15	11	4	15
A3	50 principales Obligaciones laborales	39	17	5	22
A4	Documentos electrónicos	27	15	2	17
A5	Trabajadores no domiciliados - tratamiento laboral y tributario	40	19	4	23
N°	CURSOS				
C1	Curso: Marketing Jurídico	17	12	1	13
C2	Auditoría en Compliance	55	24	5	29
TOTAL DE PATICIPACION		247	127	27	154

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 47, 48 y 49 se analiza los canales de ventas generadas por las publicidades del mes de febrero, marzo y abril del 2019. De esta forma se tiene un mejor conocimiento porque canal se obtiene mejores resultados de ventas y así poder tener mayor acercamiento a los presupuestos.

Mediante esta ficha se podrá realizar un check list de las acciones que se llevaron a cabo, de manera que se pueda conocer cuáles son las actividades que están pendientes por realizar.

Tabla 50. Formato de cumplimiento de las actividades planificadas.

CONTROL DE PLANIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS												
XX	PRODUCTO 1	PRODUCTO 2	PRODUCTO 3	PRODUCTO 4	PRODUCTO 5	PRODUCTO 6	PRODUCTO 7	PRODUCTO 8	PRODUCTO 9	PRODUCTO 10	PRODUCTO 11	PRODUCTO 12
CODIGO												
DESCRIPCIÓN												
PRODUCTO												
FECHA DE INICIO												
FECHA FIN												
HORAS LECTIVAS												
HORARIO												
PRECIO												
LUGAR DE DESARROLLO												
PRECIO												
CANTIDAD												
NRO DE EXPOSITORES												
EXPOSITOR 1												
SE ACORDO REMUNERACION?												
REMUNERACION												
EXPOSITOR 2												
SE ACORDO REMUNERACION?												
REMUNERACION												
EXPOSITOR 3												
SE ACORDO REMUNERACION?												
REMUNERACION												

FUENTE: Elaboración propia

2.7.3 Resultado de la implementación

ANÁLISIS DEL POST TEST DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

VARIABLE INDEPENDIENTE: CICLO DE DEMING

Análisis del mes de febrero 2019.

Tabla 51. Productos planificados del mes de febrero del 2019.

MARZO DEL 2019						
COD	TIPO	PRODUCTOS PLANIFICADOS	PROGRAMADOS	EJECUTADOS	REPROGRAMADOS	CANCELADOS
A2	COMPLIANCE	Declaración del Beneficiario final	X	X		
A4	COMPLIANCE	Matrices de riesgo de Lavado de Activos	X	X		
A3	LABORAL	Taller Teórico Práctico: Cómo Elaborar Un Reglamento Interno De Trabajo - RIT	X	X		
A1	LABORAL	Determinación de la renta de quinta categoría.	x	X		
A5	LABORAL	Valor de mercado de remuneraciones de trabajadores vinculados	X	X		
C1	LABORAL	Curso práctico: Tributación, laboral	X	X	X	
A6	CONTABLE	Estado de flujo de efectivo	X	X		
C2	CONTABLE	Curso: Comprobantes de pago electrónicos - Modificaciones normativas	X	X		
	TOTAL	8	8	8	1	0

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 52. Resumen del número de productos de febrero del 2019, según el tipo e indicadores de evaluación.

PLANIFICADO		PROGRAMADOS	EJECUTADOS	REPROGRAMADOS	CANCELADOS
COMPLIANCE	2	2	2	0	0
LABORAL	4	4	4	1	0
CONTABLE	2	2	2	0	0
TOTAL	8	8	8	1	0

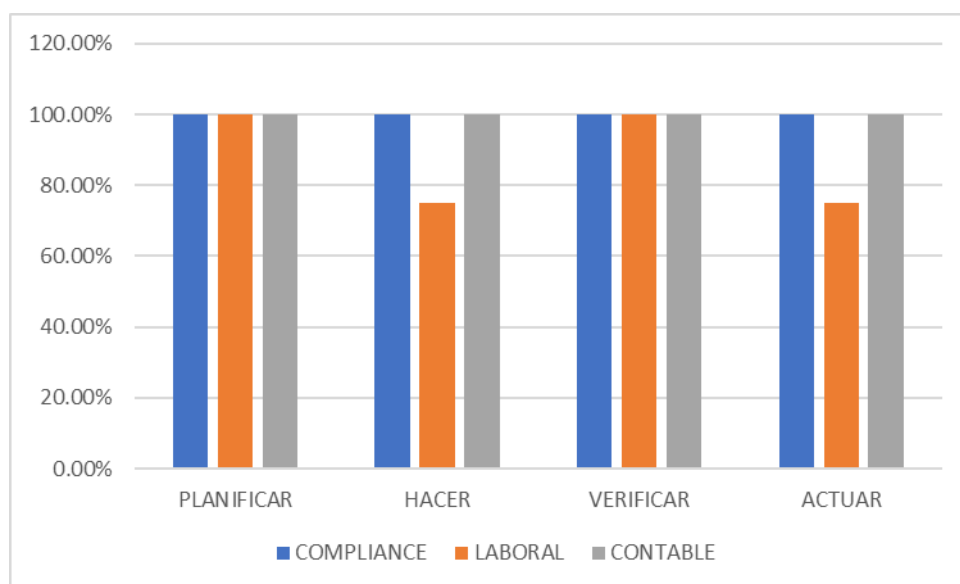
FUENTE: Elaboración propia

Tabla 53. Cumplimiento de los indicadores según el tipo de producto del mes de febrero del 2019.

TIPO	PLANIFICAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
COMPLIANCE	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
LABORAL	100.00%	75.00%	100.00%	75.00%
CONTABLE	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
TOTAL	100%	88%	100%	88%

FUENTE: Elaboración propia

Figura 24. Representación gráfica del cumplimiento de indicadores según el tipo de producto del mes de marzo del 2019.



FUENTE: Elaboración propia

Análisis del mes marzo 2019.

Tabla 54. Productos planificados del mes de marzo del 2019.

ABRIL DEL 2019						
N°	TIPO	PRODUCTOS PLANIFICADOS	PROGRAMADOS	EJECUTADOS	REPROGRAMADOS Y EJECUTADOS	CANCELADOS
A1	COMPLIANCE	Manual de ética y conducta de Negocios	X	X		
A2	COMPLIANCE	Matrices de riesgo de Lavado de Activos	X	X		
A4	COMPLIANCE	Declaración del Beneficiario final	X	X		
A3	TRIBUTARIA	Pruebas documentarias en una fiscalización y acciones posteriores ante una posible cobranza coactiva	X	X		
C2	TRIBUTARIA	Curso: Auditoria Tributaria	X	X	X	
A5	LABORAL	Nuevas obligaciones del empleador para evitar la discriminación salarial	X	X		
C1	LABORAL	Tributación laboral				x
TOTAL		7	6	6	1	1

FUENTE: Elaboración propia

Para el periodo de marzo del 2019 se tiene una planificación de 7 productos, de los cuales de programado el 100%.

Tabla 55. Cumplimiento de los indicadores según el tipo de productos del mes de abril del 2019.

PLANIFICADO		PROGRAMADOS	EJECUTADOS	REPROGRAMADOS	CANCELADOS
COMPLIANCE	3	3	3	0	0
TRIBUTARIA	2	2	2	1	0
LABORAL	2	1	1	0	1
TOTAL	7	6	6	1	1

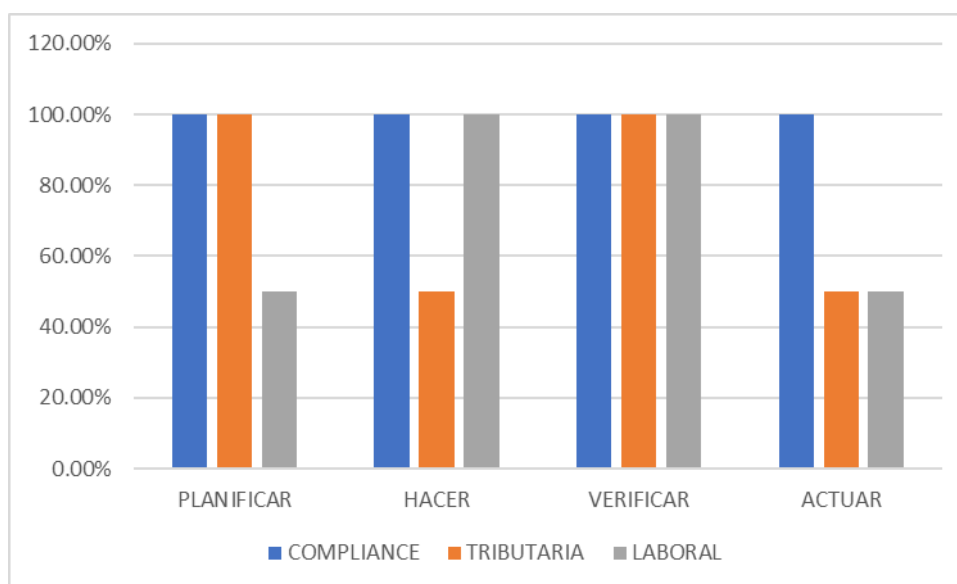
FUENTE: Elaboración propia

Tabla 56. Cumplimiento de los indicadores según el tipo de producto del mes de marzo del 2019.

TIPO	PLANIFICAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
COMPLIANCE	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
TRIBUTARIA	100.00%	50.00%	100.00%	50.00%
LABORAL	50.00%	100.00%	100.00%	50.00%
TOTAL	85.71%	83.33%	100%	71.43%

FUENTE: Elaboración propia

Figura 25. Representación gráfica del cumplimiento de indicadores, según el tipo de producto del mes de marzo del 2019.



FUENTE: Elaboración propia

Análisis del mes abril 2019.

Tabla 57. Productos planificados del mes de abril del 2019.

MAYO DEL 2019						
N°	TIPO	PRODUCTOS PLANIFICADOS	PROGRAMADOS	EJECUTADOS	REPROGRAMADOS	CANCELADOS
A1	CONTABLE	Precios de Transferencia	X	X	X	
A4	CONTABLE	Documentos electrónicos	X	X		
A3	LABORAL	50 principales Obligaciones laborales	X	X		
A5	LABORAL	Trabajadores no domiciliados - tratamiento laboral y tributario	X	X		
C1	COMPLIANCE	Curso: Marketing Jurídico	X	X	X	
C2	COMPLIANCE	Auditoria en Compliance	X	X		
A2	COMPLIANCE	Prevención de Lavado de Activos	X	X		
TOTAL		7	7	7	2	0

FUENTE: Elaboración propia

Para el periodo de abril del 2019, se registró la planificación de siete productos lo cuales se llegó a la programación de estos un 100%

Tabla 58. Resumen del número de productos de abril, según el tipo de indicadores de evaluación.

PLANIFICADO		PROGRAMADOS	EJECUTADOS	REPROGRAMADOS	CANCELADOS
CONTABLE	2	2	2	1	0
LABORAL	2	2	2	0	0
COMPLIANCE	3	3	3	1	0
TOTAL	7	7	7	2	0

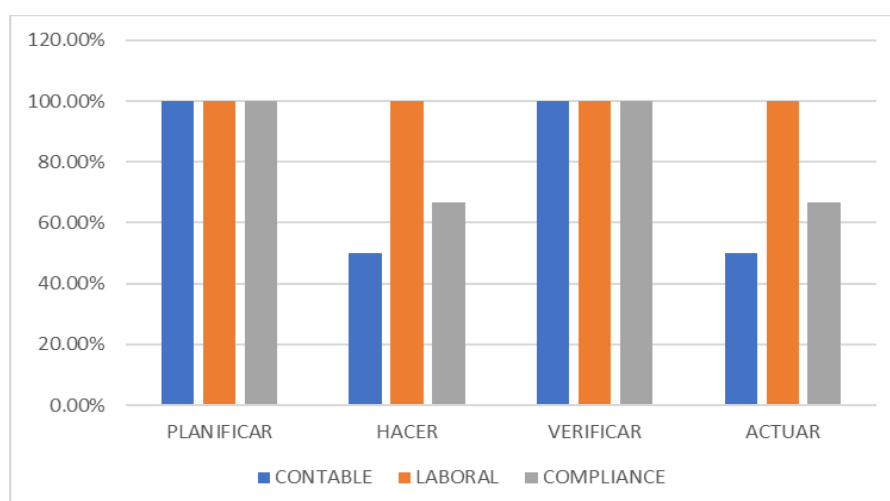
FUENTE: Elaboración propia

Tabla 59. Cumplimiento de los indicadores según el tipo de producto del mes de abril del 2019.

TIPO	PLANIFICAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
CONTABLE	100.00%	50.00%	100.00%	50.00%
LABORAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
COMPLIANCE	100.00%	66.67%	100.00%	66.67%
TOTAL	100%	71%	100%	71%

FUENTE: Elaboración propia

Figura 26. Representación gráfica del cumplimiento de indicadores, según el tipo de producto del mes de abril del 2019.



FUENTE: Elaboración propia

RESUMEN:

Tabla 60. Resumen de los indicadores de la variable independiente en la etapa post test

MES	P	H	V	A
FEBRERP	100.00%	87.50%	100.00%	87.50%
MARZO	85.71%	83.33%	85.71%	71.43%
ABRIL	100.00%	71.43%	100.00%	71.43%
TOTAL	95.45%	80.95%	100.00%	77.27%

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación de los resultados de post test – pretest:

Periodos:

- ❖ Periodos analizados en la etapa de pre test: febrero, marzo y abril del 2018
- ❖ Periodos analizados en la etapa del post test: febrero, marzo y abril del 2019

Variable independiente: “Ciclo de Deming”

Tabla 61. Resumen del análisis de la pre y post test del ciclo de Deming.

PRE-TEST				
MES	P	H	V	A
FEBRERO	84.62%	72.73%	90.91%	53.85%
MARZO	85.71%	75.00%	83.33%	50.00%
ABRIL	88.89%	75.00%	87.50%	55.56%
TOTAL	86.11%	74.19%	87.10%	52.78%

POST TEST				
MES	P	H	V	A
FEBRERO	100.00%	87.50%	100.00%	87.50%
MARZO	85.71%	83.33%	100.00%	71.43%
ABRIL	100.00%	71.43%	100.00%	71.43%
TOTAL	95.45%	80.95%	100.00%	77.27%

FUENTE: Elaboración propia

1. Planear:

En la tabla 61 se observa el porcentaje de cumplimiento de la primera dimensión “P” (planear), donde en promedio de los tres periodos que fueron analizados, se obtuvo un cumplimiento del 86.11%, mientras que en la etapa post fue de 95.45, de esta manera se logró una mejora del **9.79%**.

2. Hacer:

En esta fase el cumplimiento por los tres periodos analizados en el pretest fue de 74.19%, mientras que en la post tes fue de 80.95%, teniendo una mejora en un **8.35%**.

3. Verificar

Para la fase de planear, se obtuvo un cumplimiento en la pre test del 87.10%, mientras que la post tes fue 100%, obteniendo una mejora del **12.90%**

4. Actuar

En esta última fase, se obtiene en el pretest un cumplimiento general del 52.78%, mientras que la post tes fue de 77.27, teniendo una mejora en **31.70%**

Tabla 62. Resultados de la mejora obtenida por medio de la aplicación del ciclo de Deming.

MES	P	H	V	A
FEBRERO	15.38%	16.88%	9.09%	38.46%
MARZO	0.00%	10.00%	2.78%	30.00%
ABRIL	11.11%	-5.00%	12.50%	22.22%
TOTAL	9.79%	8.35%	12.90%	31.70%

FUENTE: Elaboración propia

ANÁLISIS DEL POST TES DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

VARIABLE DEPENDIENTE: “PRESUPUESTO”

Para la elaboración de los presupuestos, esos solo se realizan a los productos programados:

Tabla 63. Resumen de los productos programados - post tes

PERIODO 2019	TIPO	PRODUCTOS PROGRAMADOS
MARZO	COMPLIANCE	2
	LABORAL	4
	CONTABLE	2
ABRIL	COMPLIANCE	3
	TRIBUTARIA	2
	LABORAL	1
ABRIL	CONTABLE	2
	LABORAL	2
	COMPLIANCE	3
TOTAL		21

FUENTE: Elaboración propia

Para el análisis de post test de la variable dependiente, se analizará las mejoras en cada periodo de ejecución, como lo son febrero, marzo y abril. Se analizará el cumplimiento de los presupuestos (ingresos y egresos) teniendo en cuenta los numero de productos que fueron programados.

Tabla 64. Análisis post test de la variable dependiente: Presupuesto.

MES	TIPO	GASTOS E INGRESOS		
		PLANIFICACIÓN	VALOR REAL	CUMPLIMIENTO
FEBRERO	COMPLIANCE	S/ 5,552.79	S/ 4,771.97	85.94%
		S/ 25,912.80	S/ 25,094.23	96.84%
	LABORAL	S/ 7,985.59	S/ 7,515.53	94.11%
		S/ 36,167.00	S/ 31,070.68	85.91%
	CONTABLE	S/ 33,652.28	S/ 28,472.89	84.61%
		S/ 119,711.00	S/ 106,734.36	89.16%
TOTAL		S/ 228,981.46	S/ 203,659.66	88.94%
MARZO	COMPLIANCE	S/ 6,710.67	S/ 6,070.11	90.45%
		S/ 33,641.80	S/ 28,533.35	84.82%
	TRIBUTARIA	S/ 17,587.56	S/ 15,193.66	86.39%
		S/ 41,831.00	S/ 29,282.52	70.00%
	LABORAL	S/ 31,698.48	S/ 27,968.23	88.23%
		S/ 108,807.80	S/ 91,809.23	84.38%
TOTAL		S/ 240,277.31	S/ 198,857.10	82.76%
ABRIL	CONTABLE	S/ 2,487.50	S/ 2,411.85	96.96%
		S/ 15,163.00	S/ 13,923.56	91.83%
	LABORAL	S/ 7,113.00	S/ 6,506.94	91.48%
		S/ 21,889.00	S/ 16,841.68	76.94%
	COMPLIANCE	S/ 23,497.45	S/ 22,380.24	95.25%
		S/ 80,004.00	S/ 69,483.36	86.85%
TOTAL		S/ 150,153.95	S/ 131,547.63	87.61%

FUENTE: Elaboración propia

En la tabla número 64 se obtiene todos los valores planificados y los valores reales que se obtuvieron por medio de los gastos e ingresos en el periodo de febrero, marzo y abril del 2019. El mínimo valor de cumplimiento según el presupuesto fue de 70% y el máximo de 96.96%.

Dimensión: Presupuesto de gastos | Presupuesto de ingresos

Análisis del mes de febrero 2019:

Tabla 65. Análisis post test del cumplimiento de presupuesto de gastos e ingresos de los productos del mes de febrero 2019.

CÓDIGO	TIPO	GASTOS REALES			PRESUPUESTO		CUMPLIMIENTO INGRESOS	ERROR DE CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO DE GASTO	ERROR DE CUMPLIMIENTO
		SEMINARIOS	INGRESOS	GASTOS	INGRESOS PLANIFICADO	GASTOS PLANIFICADO				
A2	COMPLIANCE	Declaración del Beneficiario final	S/. 10,328.34	S/. 1,568.35	S/. 12,319.20	S/. 1,874.34	83.84%	16.16%	83.67%	16.33%
A4	COMPLIANCE	Matrices de riesgo de Lavado de Activos	S/. 14,765.89	S/. 3,203.63	S/. 13,593.60	S/. 3,678.45	108.62%	8.62%	87.09%	12.91%
A3	LABORAL	Taller Teórico Práctico: Cómo Elaborar Un Reglamento Interno De Trabajo - RIT	S/. 6,586.78	S/. 3,589.64	S/. 6,796.80	S/. 3,756.78	96.91%	3.09%	95.55%	4.45%
A3	LABORAL	50 principales obligaciones laborales	S/. 7,234.56	S/. 1,203.91	S/. 8,897.20	S/. 1,308.91	81.31%	18.69%	91.98%	8.02%
A5	LABORAL	Valor de mercado de remuneraciones de trabajadores vinculados	S/. 5,814.00	S/. 1,146.88	S/. 5,133.00	S/. 1,207.45	113.27%	13.27%	94.98%	5.02%
C1	LABORAL	Curso práctico: Tributación, laboral	S/. 11,435.34	S/. 1,575.11	S/. 15,340.00	S/. 1,712.45	74.55%	25.45%	91.98%	8.02%
A6	CONTABLE	Estado de flujo de efectivo	S/. 11,780.00	S/. 3,377.63	S/. 11,564.00	S/. 4,200.89	101.87%	1.87%	80.40%	19.60%
C2	CONTABLE	Curso: Comprobantes de pago electrónicos -	S/. 24,023.56	S/. 9,582.99	S/. 28,320.00	S/. 12,234.56	84.83%	15.17%	78.33%	21.67%
TOTAL			S/. 162,899.27	S/. 40,760.39	S/. 181,790.80	S/. 47,190.66	89.61%	10.39%	86.37%	13.63%

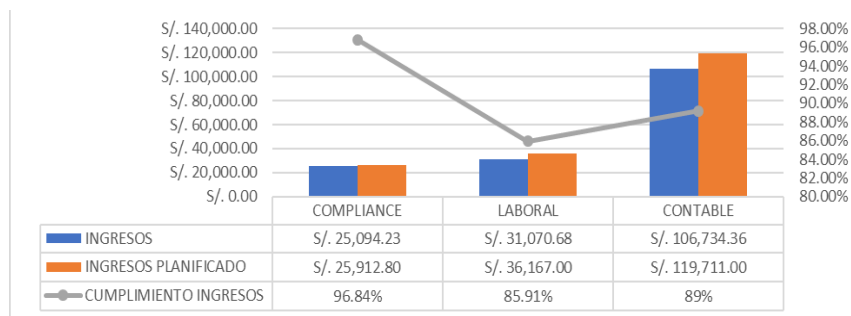
FUENTE: Elaboración propia

Tabla 66. Cumplimiento del presupuesto de ingresos y gastos según el tipo de producto del mes de febrero del 2019.

CÓDIGO	TIPO	GASTOS REALES			PRESUPUESTO		CUMPLIMIENTO INGRESOS	ERROR DE CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO DE GASTO	ERROR DE CUMPLIMIENTO
		PRODUCTOS	INGRESOS	GASTOS	INGRESOS PLANIFICADO	GASTOS PLANIFICADO				
TOTAL	COMPLIANCE	2	S/. 25,094.23	S/. 4,771.97	S/. 25,912.80	S/. 5,552.79	96.84%	3.16%	85.94%	14.06%
TOTAL	LABORAL	4	S/. 31,070.68	S/. 7,515.53	S/. 36,167.00	S/. 7,985.59	85.91%	14.09%	94.11%	5.89%
TOTAL	CONTABLE	2	S/. 106,734.36	S/. 28,472.89	S/. 119,711.00	S/. 33,652.28	89%	10.84%	84.61%	15.39%
TOTAL			S/. 162,899.27	S/. 40,760.39	S/. 181,790.80	S/. 47,190.66	89.61%	10.39%	86.37%	13.63%

FUENTE: Elaboración propia

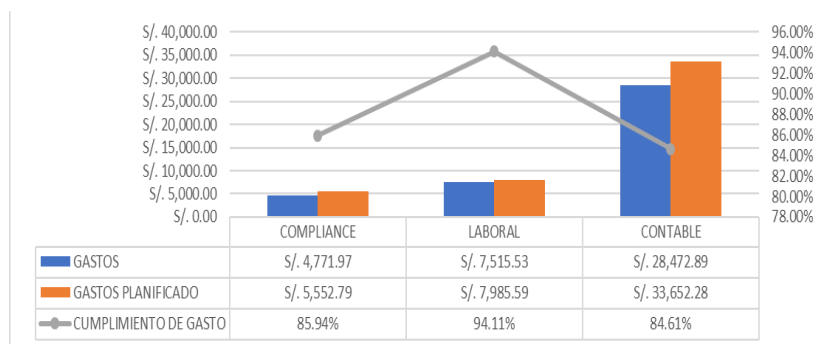
Figura 27. Cumplimiento de ingresos según el presupuesto real y planificado de febrero del 2019.



FUENTE: Elaboración propia

En el gráfico 27 se visualiza que el comportamiento del cumplimiento de los ingresos se mantiene dentro del margen de evaluación (0-100%) comportamiento que en la etapa pre test no sucedía. Por otro lado, el cumplimiento está muy cerca de alcanzar el valor planificado. Se tiene un valor mínimo de cumplimiento de 89% y un máximo de 96.48%.

Figura 28. Cumplimiento de gastos según el presupuesto real y planificado de febrero del 2019.



FUENTE: Elaboración propia

En el gráfico 28 tiene el mismo comportamiento de mantenerse dentro de los márgenes de evaluación (0-100%), de la misma forma el cumplimiento está muy cerca de alcanzar su 100%. Se tiene como valor mínimo de cumplimiento 84.61 y un máximo de 94.11%.

Análisis del mes de marzo del 2019

Tabla 67. Análisis post test del cumplimiento de presupuesto de gastos e ingresos de los productos del mes de marzo del 2019.

CODIGO	TIPO	DATOS REALES			PRESUPUESTO		CUMPLIMIENTO INGRESOS	ERROR DE CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO DE GASTO	ERROR DE CUMPLIMIENTO
		PRODUCTOS	INGRESOS	GASTOS	INGRESOS PLANIFICADO	GASTOS PLANIFICADO	%	%	%	%
A1	COMPLIANCE	Manual de ética y conducta de Negocios	S/. 9,232.67	S/. 1,703.88	S/. 11,965.20	S/. 1,987.00	77.16%	22.84%	85.75%	14.25%
A2	COMPLIANCE	Matrices de riesgo de Lavado de Activos	S/. 12,345.78	S/. 3,039.83	S/. 13,806.00	S/. 3,200.00	89.42%	10.58%	94.99%	5.01%
A4	COMPLIANCE	Declaración del Beneficiario final	S/. 6,954.90	S/. 1,326.40	S/. 7,870.60	S/. 1,523.67	88.37%	11.63%	87.05%	12.95%
A3	TRIBUTARIA	Pruebas documentarias en una fiscalización y acciones posteriores ante una posible cobranza coactiva	S/. 7,325.74	S/. 1,526.40	S/. 7,847.00	S/. 1,597.89	93.36%	6.64%	95.53%	4.47%
C2	TRIBUTARIA	Curso: Auditoria Tributaria	S/. 21,956.78	S/. 13,667.26	S/. 33,984.00	S/. 15,989.67	64.61%	35.39%	85.48%	14.52%
A5	LABORAL	Nuevas obligaciones del empleador para evitar la discriminación salarial	S/. 7,836.60	S/. 1,399.01	S/. 8,555.00	S/. 1,534.89	91.60%	8.40%	91.15%	8.85%
TOTAL			S/. 149,625.10	S/. 49,232.00	S/. 184,280.60	S/. 55,996.71	81.19%	18.81%	87.92%	12.08%

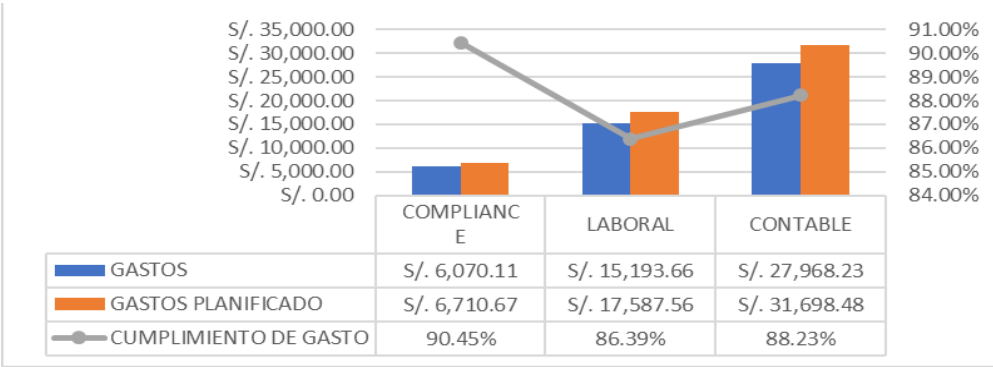
FUENTE: Elaboración propia

Tabla 68. Cumplimiento del presupuesto de ingresos y gastos según el tipo del producto del mes de marzo del 2019.

CODIGO	TIPO	DATOS REALES			PRESUPUESTO		CUMPLIMIENTO INGRESOS	ERROR DE CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO DE GASTO	ERROR DE CUMPLIMIENTO
		PRODUCTOS	INGRESOS	GASTOS	INGRESOS PLANIFICADO	GASTOS PLANIFICADO				
TOTAL	COMPLIANCE	3	S/. 28,533.35	S/. 6,070.11	S/. 33,641.80	S/. 6,710.67	84.82%	15.18%	90.45%	9.55%
TOTAL	TRIBUTARIA	2	S/. 29,282.52	S/. 15,193.66	S/. 41,831.00	S/. 17,587.56	70.00%	30.00%	86.39%	13.61%
TOTAL	LABORAL	1	S/. 91,809.23	S/. 27,968.23	S/. 108,807.80	S/. 31,698.48	84.38%	15.62%	88.23%	11.77%
TOTAL			S/. 149,625.10	S/. 49,232.00	S/. 184,280.60	S/. 55,996.71	81.19%	18.81%	87.92%	12.08%

FUENTE: Elaboración propia

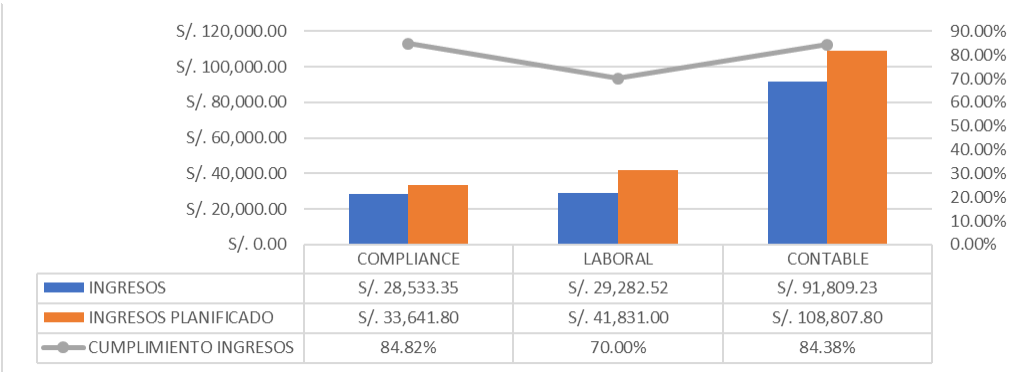
Figura 29. Cumplimiento de gastos según el presupuesto real y planificado del mes de abril del 2019.



FUENTE: Elaboración propia

En la figura 29 se visualiza los gastos de abril donde los márgenes en las que se mantiene el cumplimiento del presupuesto tienen como valor mínimo de 86.39% y un valor máximo de 90.45%

Figura 30. Cumplimiento de ingresos según el presupuesto real y planificado de abril del 2019.



FUENTE: Elaboración propia.

En la figura número 30, los ingresos de abril, se muestra que el valor mínimo de cumplimiento es de 70.00% y el máximo de 84.82%.

Análisis del mes abril 2019

Tabla 69. Análisis post test del cumplimiento de presupuesto de gastos e ingresos de los productos del mes de abril 2019.

CÓDIGO	TIPO	PRODUCTOS	PRESUPUESTO				CUMPLIMIENTO INGRESOS	ERROR DE CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO DE GASTO	ERROR DE CUMPLIMIENTO
			INGRESOS	GASTOS	INGRESOS PLANIFICADO	GASTOS PLANIFICADO				
A1	CONTABLE	Precios de Transferencia	S/. 6,489.00	S/. 344.10	S/. 6,903.00	S/. 387.50	94.00%	6.00%	88.80%	11.20%
A4	CONTABLE	Documentos electrónicos	S/. 7,434.56	S/. 2,067.75	S/. 8,260.00	S/. 2,100.00	90.01%	9.99%	98.46%	1.54%
A3	LABORAL	50 principales Obligaciones laborales	S/. 11,263.01	S/. 4,377.29	S/. 14,455.00	S/. 4,838.00	77.92%	22.08%	90.48%	9.52%
A5	LABORAL	Trabajadores no domiciliados - tratamiento laboral y tributario	S/. 5,578.67	S/. 2,129.65	S/. 7,434.00	S/. 2,275.00	75.04%	24.96%	91.48%	8.52%
A2	COMPLIANCE	Prevención de Lavado de Activos	S/. 5,439.12	S/. 1,562.70	S/. 5,664.00	S/. 1,632.00	96.03%	3.97%	95.75%	4.25%
C1	COMPLIANCE	Curso: Marketing Jurídico	S/. 29,765.26	S/. 8,288.30	S/. 35,400.00	S/. 8,900.00	84.08%	15.92%	93.13%	6.87%
C2	COMPLIANCE	Curso: Auditoria en compliance	S/. 34,278.98	S/. 12,529.23	S/. 38,940.00	S/. 12,965.45	88.03%	11.97%	96.64%	3.36%
TOTAL			S/. 100,248.60	S/. 31,299.03	S/. 117,056.00	S/. 33,097.95	85.64%	14.36%	95%	5.44%

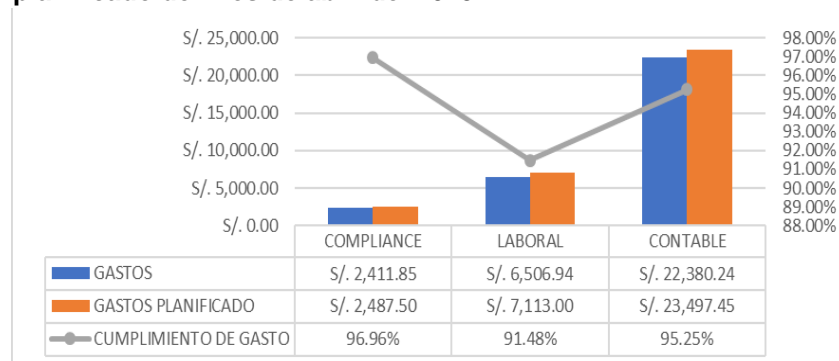
FUENTE: Elaboración propia

Tabla 70. Cumplimiento del presupuesto de ingresos y gastos, según el tipo de producto del mes de abril del 2019.

CÓDIGO	TIPO	PRODUCTOS	PRESUPUESTO				CUMPLIMIENTO INGRESOS	ERROR DE CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO DE GASTO	ERROR DE CUMPLIMIENTO
			INGRESOS	GASTOS	INGRESOS PLANIFICADO	GASTOS PLANIFICADO				
TOTAL	CONTABLE	2	S/. 13,923.56	S/. 2,411.85	S/. 15,163.00	S/. 2,487.50	91.83%	8.17%	96.96%	3.04%
TOTAL	LABORAL	2	S/. 16,841.68	S/. 6,506.94	S/. 21,889.00	S/. 7,113.00	76.94%	23.06%	91.48%	8.52%
TOTAL	COMPLIANCE	3	S/. 69,483.36	S/. 22,380.24	S/. 80,004.00	S/. 23,497.45	86.85%	13.15%	95.25%	4.75%
TOTAL			S/. 100,248.60	S/. 31,299.03	S/. 117,056.00	S/. 33,097.95	85.64%	14.36%	95%	5.44%

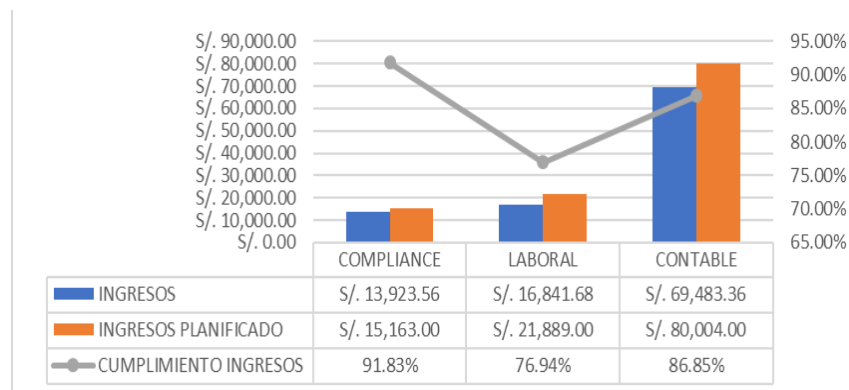
FUENTE: Elaboración propia

Figura 31. Cumplimiento de gastos según el presupuesto real y planificado del mes de abril del 2019.



FUENTE: Elaboración propia

Figura 32. Cumplimiento de ingresos según el presupuesto real y planificado del mes de abril del 2019.



FUENTE: Elaboración propia

En la figura 31, los gastos de mayo se mantienen dentro de los márgenes de cumplimiento de 91.48% y el máximo de 95.25%. Es este periodo a diferencia de los anteriores se encuentra un cumplimiento mayor.

En la figura 32, los gastos de mayo tienen un cumplimiento mínimo de 76.94% y un máximo de 91.83%

Resumen

Cada periodo que ha sido evaluado presenta tres productos diferentes por mes, en la tabla número 71 se muestra el resumen del cumplimiento del presupuesto, tanto para los gastos como para los ingresos mensualmente.

Tabla 71. Resumen de post test de la variable dependiente.

PERIODO	CUMPLIMIENTO DE INGRESOS	CUMPLIMINETO DE GASTOS
FEBRERO	89.61%	86.37%
MARZO	81.19%	87.92%
ABRIL	85.64%	94.56%

FUENTE: Elaboración propia

En la tabla del resumen se puede visualizar como es que el comportamiento de los gastos e ingresos se mantiene dentro del margen evaluación (0-100%).

Interpretación de los resultados de post test – pretest:

Periodo post test: febrero, marzo y abril 2019

Variable: “Presupuestos”

Tabla 72. Resultados de la variable independiente en la etapa de post test.

POST TEST		
PERIODO	CUMPLIMIENTO DE INGRESOS	CUMPLIMINETO DE GASTOS
FEBRERO	96.84%	85.94%
	85.91%	94.11%
	89.16%	84.61%
MARZO	84.82%	90.45%
	70.00%	86.39%
	84.38%	88.23%
ABRIL	91.83%	96.96%
	76.94%	91.48%
	85.78%	94.48%

FUENTE: Elaboración propia

1. Mediante la implementación de la metodología del ciclo de Deming, podemos ver en la tabla 72 como es que el cumplimiento de los ingresos y gastos se mantienen dentro de la base del 100%, en beneficio se podría decir que manteniendo este comportamiento en los gastos es de gran aporte ya que de esta manera no excedería los gastos planificados.
2. Los valores obtenidos en la etapa del pre test, tanto para los presupuestos de gastos e ingresos, estos llegan a superar los montos planificados, tal cual como se muestra en la tabla 73.

Tabla 73. Resultado del post y pre test de la variable dependiente.

POST TEST 2019			PRE-TEST 2018		
PERIODO	CUMPLIMIENTO DE INGRESOS	CUMPLIMINETO DE GASTOS	PERIODO	CUMPLIMIENTO DE INGRESOS	CUMPLIMINETO DE GASTOS
FEBRERO	96.84%	85.94%	FEBRERO	174.88%	165.36%
	85.91%	94.11%		152.25%	180.65%
	89.16%	84.61%		17.11%	51.63%
MARZO	84.82%	90.45%	MARZO	60.78%	85.29%
	70.00%	86.39%		98.09%	122.57%
	84.38%	88.23%		62.11%	78.28%
ABRIL	91.83%	96.96%	ABRIL	82.54%	78.60%
	76.94%	91.48%		150.67%	165.27%
	85.78%	94.48%		106.10%	126.49%

FUENTE: Elaboración propia

2.7.4 Análisis económico financiero

Inversión para la implementación de la mejora:

Tabla 74. Recursos materiales usados en la implementación (post test).

N°	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
1	Lapicero	2	S/ 1.80	S/ 3.60
2	Lápiz	3	S/ 1.20	S/ 3.60
3	Borrador	3	S/ 1.50	S/ 4.50
4	USB	1	S/ 79.00	S/ 79.00
5	Folder manilo	7	S/ 0.50	S/ 3.50
6	Faster	7	S/ 0.30	S/ 2.10
7	Anillado	12	S/ 3.50	S/ 42.00
8	CD	4	S/ 2.00	S/ 8.00
9	Quemado de CD	6	S/ 2.50	S/ 15.00
10	Hojas Bond A4 Atlas 80gr de 500 hojas	4	S/ 14.90	S/ 59.60
11	Impresione a colores	942	S/ 0.25	S/ 235.50
		420	S/ 0.10	S/ 42.00
TOTAL				S/ 498.40

FUENTE: Elaboración propia

En la tabla 74, se detalla los gastos de los materiales usados para llevar a cabo la implementación de mejora. Para mayor detalle del gasto de impresiones, se despliega en la tabla 75.

Tabla 75. Detalle de los gastos de impresiones.

IMPRESIONES	HOJAS	JUEGOS	PRECIO UNITARIO	TOTAL
	157	6	S/ 0.25	S/ 235.50
	70	6	S/ 0.10	S/ 42.00

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 76. Servicios usados en la implementación de la mejora.

N°	Descripción	Meses	Precio por mes	Total
1	Internet	8	S/ 79.00	S/ 358.13
2	Transporte	6	S/ 17.00	S/ 255.00
		4	S/ 10.00	S/ 150.00
3	Luz	8	S/ 120.00	S/ 544.00
TOTAL				S/ 1,307.13

FUENTE: Elaboración propia

En la tabla 76, se detalla los gastos de los servicios que se usaron. Para mayores detalles de los gastos de transporte se despliega en la tabla 77.

Tabla 77. Detalle de gasto de transporte (IX ciclo)

Transporte Ida y vuelta de san isidro - villa el salvador-Chorrillos		
Precio x día	Días al mes	total
4.25	10	S/42.50

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 78. Detalle de gasto de transporte (x c.)

Transporte Ida y vuelta de san isidro - lima norte. Chorrillos		
Precio x día	Días al mes	total
2.5	15	S/37.50

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 79. Recursos humanos usados para la implementación de la metodología.

N°	Descripción	Meses	Cantidad horas invertidas por mes	Costo unitario mes	Costo total
1	Horas del investigador dentro del centro de labores	10	36	S/ 321.43	S/ 11,571.43
2	Hora de los colaboradores, apoyando en la recopilación de información para la recopilación de información.	10	20	S/ 214.29	S/ 4,285.71
TOTAL					S/ 15,857.14

FUENTE: Elaboración propia

El financiamiento del estudio se presenta mediante los gastos de los materiales, de servicio y recursos humanos, teniendo como monto final de financiamiento el valor de S/17,662.68. Inversión cubierta al 100% por el investigador.

Tabla 80. Resumen de los gastos de la investigación.

N°	RESUMEN	TOTAL
1	Materiales	S/. 498.40
2	Servicios	S/. 1,307.13
3	Recursos Humanos	S/. 15,857.14
Total		S/. 17,662.68

FUENTE: Elaboración propia

Ganancia:

Por medio de esta investigación, al mejorar los presupuestos, se considera que las ganancias obtenidas se dan por medio de los gastos, ya que en la etapa de pre tes, los gastos reales eran superior al valor presupuesto, teniendo un exceso de gasto no planificado. Por lo cual, para la etapa de post tes, los valores reales de gasto se mantiene dentro del margen planificado, sin tener excedentes.

Tabla 81. Evaluación de pérdida o ganancia en etapa de pre.

MES	GASTOS		
	PLANIFICACIÓN	GASTO REAL	ERROR DE CUMPLIMINETO
FEBRERO	S/ 21,996.40	S/ 36,370.40	65.35%
	S/ 26,162.47	S/ 45,551.06	74.11%
	S/ 2,249.70	S/ 1,161.63	48.37%
MARZO	S/ 8,234.99	S/ 7,023.34	14.71%
	S/ 7,395.00	S/ 9,064.09	22.57%
	S/ 38,823.67	S/ 30,393.09	21.72%
ABRIL	S/ 2,353.78	S/ 1,850.00	21.40%
	S/ 3,764.02	S/ 6,220.89	65.27%
	S/ 17,435.98	S/ 22,055.31	26.49%
TOTAL	S/ 128,416.01	S/ 159,689.81	124.35%
PERDIDA	-S/	31,273.80	24.35%

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 82. Evaluación de pérdida o ganancia en la etapa post.

MES	GASTO		
	PLANIFICACIÓN	VALOR REAL	CUMPLIMIENTO
FEBRERO	S/ 5,552.79	S/ 4,771.97	85.94%
	S/ 7,985.59	S/ 7,515.53	94.11%
	S/ 33,652.28	S/ 28,472.89	84.61%
MARZO	S/ 6,710.67	S/ 6,070.11	90.45%
	S/ 17,587.56	S/ 15,193.66	86.39%
	S/ 31,698.48	S/ 27,968.23	88.23%
ABRIL	S/ 2,487.50	S/ 2,411.85	96.96%
	S/ 7,113.00	S/ 6,506.94	91.48%
	S/ 23,497.45	S/ 22,380.24	95.25%
TOTAL	S/ 136,285.32	S/121,291.42	89.00%
	S/	14,993.90	89.00%

FUENTE: Elaboración propia

Considerando que el valor de perdida en la etapa pre test fue de 24.53%, dicho valor se evalúa como ganancia para la etapa de post tes, teniendo el siguiente resultado de ganancia: **S/33 430.79 / 3 = S/ 11 143.60**

Tabla 83. Desarrollo de resultado de ganancia.

S/ 136,285.32	100%
S/33,430.79	24.53%

FUENTE: Elaboración propia

Tiempo de recuperación para la inversión

Tabla 84. Desarrollo análisis del tiempo de recuperación de inversión.

Costo	S/17,662.68	
Beneficio	S/11,143.60 x 12 meses	
Total	S/133,723.16	
Tiempo de recuperación (TI) = costo/beneficio		
0.132 años		
TI (años)	0.132	DURACIÓN
MESES	12	1.59
DÍAS	365	48.21

FUENTE: Elaboración propia.

Análisis beneficio/costo

Tabla 85. Desarrollo de análisis del beneficio/costo.

Costo	S/17,662.68
Beneficio	S/11,143.60 x 12 meses
Total	S/133,723.16
B/C =	7.57

FUENTE: Elaboración propia.

En el análisis beneficio-costo, se concluye que se ha generado un beneficio de S7.57 soles por cada S/1.00.

Análisis VAN TIR:

Para hallar el VAN y TIR de este proyecto, deberemos de tomar en cuenta lo siguiente:

- Inversión inicial= S/ 17 662.68
- Tasa de descuento anual=10%
- Equivalencia de tasa de descuento mensual= 0.0079%
- Beneficio mensual = S/11 143.60

Tabla 86. Análisis de VAN y TIR.

Inversión	S/. 17,662.68
Tasa	10%
Mes	valor
0	-17662.68
1	11143.60
2	11143.60
3	11143.60
4	11143.60
5	11143.60
6	11143.60
7	11143.60
8	11143.60
9	11143.60
10	11143.60
11	11143.60
12	11143.60
Van	S/58,266.36
Tir	63%

FUENTE: Elaboración propia.

El valor VAN tiene como resultado de S/ 58 266.36 soles, siendo valor mayor a cero, efectuándose el proyecto viable.

El valor TIR tiene como resultado de 63%, siendo este valor mayor a la tasa de descuento mensual, por lo cual el proyecto se acepta viable.

3 RESULTADOS

3.1 Análisis descriptivo

En el siguiente análisis descriptivo se analiza los cambios que se han generado entre los dos tiempos evaluados, pre y post test a la variable dependiente, y sus dimensiones.

VARIABLE INDEPENDIENTE: PRESUPUESTOS

Tabla 87. Resumen del procesamiento de casos - Presupuesto.

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
PresupuestoPRE	18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%
PresupuestoPOST	18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 88. Análisis descriptivo - Presupuesto.

			Estadístico	Error estándar
PresupuestoPRE	Media		1,077777778	,1096773508
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	,8463787945	
		Límite superior	1,309176761	
	Media recortada al 5%		1,091419753	
	Mediana		1,020000000	
	Varianza		,217	
	Desviación estándar		,4653215910	
	Mínimo		,17000000	
	Máximo		1,74000000	
	Rango		1,57000000	
	Rango intercuartil		,78250000	
	Asimetría		-,067	,536
	Curtosis		-,901	1,038
PresupuestoPOST	Media		,872222222	,0158331900
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	,8388171113	
		Límite superior	,9056273331	
	Media recortada al 5%		,8769135802	
	Mediana		,8700000000	
	Varianza		,005	
	Desviación estándar		,0671745361	
	Mínimo		,70000000	
	Máximo		,96000000	
	Rango		,26000000	
	Rango intercuartil		,07750000	
	Asimetría		-,956	,536
	Curtosis		1,424	1,038

FUENTE: Elaboración propia

En la tabla número 88 se observa como los valores descriptivos para la variable dependiente (presupuestos) han sufrido cambios por medio del estudio pre y post-test que se realizó.

Los resultados de la tabla 88 nos indica lo siguiente:

- ✓ En el estudio pre (PresupuestoPRE), tiene una media de 1.077, lo cual indica que los valores promedio de los presupuestos siempre superaban la base del 100%, a diferencia de la etapa post (PresupuestoPOST) se obtuvo una media de 0.872, indicando que los presupuestos no superaban el valor presupuestado pero el cumplimiento promedio era de 87.2%.
- ✓ En el estudio pre (PresupuestoPRE), se obtuvo una desviación de 0.465, mientras que en la etapa post (PresupuestoPost) se obtuvo el valor de 0.067, lo que indica que el margen de desviación ha mejorado porque esta ha sido reducida. Mientras los valores se encuentran más cerca al cero "0.00", se encontrará un margen menor de desviación.
- ✓ En el estudio pre (PresupuestoPRE) se obtuvo como valor mínimo 0.170 y el valor máximo de 1.740 lo que indica que el cumplimiento se mantenía dentro de un margen muy extenso, a diferencia de la etapa post (presupuestoPOST), el valor mínimo fue 0.700 y el máximo de 0.960 donde el intervalo del valor mínimo y máximo fue reducido a comparación de la etapa pre.

PRIMERA DIMENSION: PRESUPUESTO DE GASTOS

Tabla 89. Resumen de procesamiento de casos – Dimensión 1: Presupuesto de gastos.

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
GastosPRE	9	100,0%	0	0,0%	9	100,0%
GastosPOST	9	100,0%	0	0,0%	9	100,0%

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 90. Análisis descriptivo – Presupuesto de gastos.

			Estadístico	Error estándar
GastosPRE	Media		1,1600	,15081
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	,8122	
		Límite superior	1,5078	
	Media recortada al 5%		1,1639	
	Mediana		1,2200	
	Varianza		,205	
	Desviación estándar		,45244	
	Mínimo		,51	
	Máximo		1,74	
	Rango		1,23	
	Rango intercuartil		,87	
	Asimetría		,030	,717
	Curtosis		-1,644	1,400
GastosPOST	Media		,8989	,01486
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	,8646	
		Límite superior	,9331	
	Media recortada al 5%		,8988	
	Mediana		,9000	
	Varianza		,002	
	Desviación estándar		,04457	
	Mínimo		,84	
	Máximo		,96	
	Rango		,12	
	Rango intercuartil		,09	
	Asimetría		,083	,717
	Curtosis		-1,597	1,400

FUENTE: Elaboración propia

De la tabla número 80, se muestra cómo es que en la primera dimensión de la variable dependiente ha sufrido variaciones entre los periodos pre y post test.

Los resultados de la tabla 80, nos indica lo siguiente:

- ✓ En la etapa pre (GastosPRE) se obtuvo una media de 1.160, lo que indica que el valor promedio del cumplimiento de los gastos siempre superaba la base del 1.00 (100%), a diferencia de la etapa post (GastoDespues) se obtuvo el valor de la media 0.898, donde los gastos no se exceden, pero tiene un mayor acercamiento a lo planificado.
- ✓ En la etapa pre (GastosPRE) se obtuvo una desviación del 0.452 y en la etapa post (GastosPOST) el valor fue de 0.445 Con estos valores se demuestra que existe una mejora, ya que el margen de desviación se redujo.
- ✓ En la etapa pre (GastosPRE) el valor mínimo fue de 0.51 y el máximo de 1.74, por lo que tenemos una amplitud muy extensa en la que se maneja los valores de cumplimiento. A diferencia en la etapa post (GastoDespues) el valor mínimo fue de 0.84 y el máximo de 0.96, por lo que se reduce los intervalos en los que se mantienen los valores de cumplimiento.

SEGUNDA DIMENSIÓN: “PRESUPUESTO DE INGRESOS”

Tabla 91. Resumen del procesamiento de los casos – Dimensión: presupuesto de ingreso.

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
IngresosPRE	9	100,0%	0	0,0%	9	100,0%
IngresosPOST	9	100,0%	0	0,0%	9	100,0%

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 92. Análisis descriptivo – Presupuesto de ingreso.

			Estadístico	Error estándar
IngresosPRE	Media		,9956	,16337
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	,6188	
		Límite superior	1,3723	
	Media recortada al 5%		1,0001	
	Mediana		,9800	
	Varianza		,240	
	Desviación estándar		,49010	
	Mínimo		,17	
	Máximo		1,74	
	Rango		1,57	
	Rango intercuartil		,79	
	Asimetría		-,068	,717
	Curtosis		-,433	1,400
IngresosPOST	Media		,8456	,02583
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	,7860	
		Límite superior	,9051	
	Media recortada al 5%		,8473	
	Mediana		,8500	
	Varianza		,006	
	Desviación estándar		,07748	
	Mínimo		,70	
	Máximo		,96	
	Rango		,26	
	Rango intercuartil		,10	
	Asimetría		-,640	,717
	Curtosis		,596	1,400

De la tabla número 92 se observa los cambios de los valores descriptivos que muestran para la dimensión: “presupuesto de ingresos”:

- ✓ La media obtenida en la etapa de las pre-tes (IngresoPRE) fue de 0.995, mientras que en el post test (IngresoPOST) se obtuvo una media del 0.845. Aquí podemos recibir un problema, ya que el valor del cumplimiento de los presupuestos de ingresos en la etapa pre-tes se encontraban más cercanos a los valores planificados
- ✓ En la etapa pre (IngresosPRE) la desviación fue de 0.490 y en la etapa post (IngresosPOST) fue de 0.07. Lo que indica que los márgenes de desviación para el cumplimiento del presupuesto han reducido significativamente.
- ✓ En la etapa pre (IngresosPRE) el valor mínimo obtenido en el grafico en es de 0.17 y el máximo de 1.74, indicando que en esa fase el margen de cumplimiento de presupuesto era muy amplia a diferencia de la etapa en la que se evaluaba los presupuestos era muy extenso, a diferencia de la etapa poste test (IngresosPOST) se obtuvo el valor minino es de 0.700 y el máximo de 0.96, lo que indica que los valores en las que se analiza el cumplimiento de los presupuestos de ingresos.

3.2 Análisis Inferencial

ANÁLISIS DE LA HIPÓTESIS GENERAL

En la tabla 93 podemos ver la prueba de normalidad realizada a la variable de presupuestos, en la cual verificamos que los datos ingresos son menores a 30, por lo que se estaría tomando el análisis de significancia por el test de Shapiro-Wilk.

Tabla 93. Prueba de normalidad - Presupuestos.

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
PresupuestoPRE	,132	18	,200 [*]	,950	18	,433
PresupuestoPOST	,205	18	,045	,914	18	,100

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

FUENTE: Elaboración propia

Regla de decisión:

Si **p valor ≤ 0.05** , los datos tienen un comportamiento no paramétrico

Si **p valor es > 0.05** , los datos tienen un comportamiento paramétrico.

En los resultados que nos arroja la prueba de normalidad, en ambas situaciones del pre y post tes, los valores superan el 0.05, calificando el comportamiento como paramétrico, por lo cual para el análisis de contrastación de hipótesis general se hará uso de la prueba T-Student.

Prueba de medias para la hipótesis general:

Ho = La aplicación del ciclo de Deming no mejora los presupuestos del área de training de una consultora, Lima, 2018.

Ha = La aplicación del ciclo de Deming mejora los presupuestos del área de training de una consultora, Lima, 2018.

Regla de decisión

$$\begin{aligned} H_0: \mu_{\text{PRE}} &\geq \mu_{\text{POST}} \\ H_a: \mu_{\text{PRE}} &< \mu_{\text{POST}} \end{aligned}$$

Tabla 94. Estadística de muestras emparejadas - presupuestos

		Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Par 1	PresupuestoPRE	1,077777778	18	,4653215910	,1096773508
	PresupuestoPOST	,8722222222	18	,0671745361	,0158331900

FUENTE: Elaboración propia

En la tabla 94 se muestra como la media para los presupuestos en el pretest (PresupuestoPRE) fue de 1.077 y en el post tes (PresupuestoPOST) fue del 0.872, por lo que se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula.

Prueba de significancia para la hipótesis general

Tabla 95. Prueba de muestras emparejadas - Presupuestos.

		Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	PresupuestoPRE - PresupuestoPOST	,2055555556	,4610119588	,1086615608	-,023700298	,4348114091	1,892	17	,076

FUENTE: Elaboración propia

Si Sig. >0.05, se acepta la hipótesis nula

Si Sig. <= 0.05, se acepta la hipótesis alterna

En la tabla 85 mediante la prueba del T-Student aplicada a los presupuestos mediante el periodo del pre y post de la implementación del ciclo de Deming se logró obtener una significancia del 0.076.

Por lo tanto, según la regla de decisión, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula: “La aplicación del ciclo de Deming no mejora los presupuestos del área de training de una consultora, Lima 2018.”

ANÁLISIS DE LA HIPÓTESIS ESPECIFICA

ANÁLISIS DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECIFICA

En la tabla número 96 se muestra los resultados de la prueba de normalidad realizada a la primera dimensión (presupuestos de gatos), en lo cual verificamos que los datos ingresados son menores a 30, por lo que conlleva que para el uso de significancia se use el test de Shapiro Wilk.

Tabla 96. Prueba de normalidad - Presupuesto de gastos.

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
GastosPRE	,198	9	,200 [*]	,905	9	,284
GastosPOST	,155	9	,200 [*]	,933	9	,513

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

FUENTE: Elaboración propia

Regla de decisión:

Si p valor ≤ 0.05 , los datos ingresados, muestran un comportamiento no paramétrico.

Si p valor > 0.05 , los datos ingresados, tienen un comportamiento paramétrico

En la prueba de normalidad muestra el valor de significancia para la pre test (GatosPRE) 0.284, mientras que en la post test tiene un valor de 0.513, por lo cual el comportamiento se califica como paramétrico. Esto conlleva a realizar la prueba T-Student para el análisis de contrastación de hipótesis.

Prueba de medidas.

H₀ = Aplicando el ciclo de Deming no mejora los presupuestos de gastos del área de training de una consultora, lima, 2018.

H_a = Aplicando el ciclo de Deming mejora los presupuestos de gastos del área de training de una consultora, lima, 2018.

Regla de decisión:

$$H_0: \mu_{Pa} \geq \mu_{Pd}$$

$$H_a: \mu_{Pa} < \mu_{Pd}$$

Tabla 97. Estadísticas de muestras emparejadas - Presupuesto de gastos.

		Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Par 1	GastosPRE	1,1600	9	,45244	,15081
	GastosPOST	,8989	9	,04457	,01486

En la tabla 97 se observa los cambios que ha obtenido la media ante los dos escenarios: pre y post tes. En el pre test se muestra una media de 1.16, mientras que en el post test el valor es de 0.898, indicando que el presupuesto de gastos ha mejorado porque se mantiene dentro del valor planificado (0 - 1). Por lo que se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula.

Prueba de significancia:

Tabla 98. Prueba de muestras emparejadas - presupuesto de gastos.

		Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	GastosPRE - GastosPOST	,26111	,44630	,14877	-,08195	,60417	1,755	8	,117

FUENTE: Elaboración propia

Si Sig. >0.05 , se acepta la hipótesis nula

Si sig. ≤ 0.05 , se acepta la hipótesis alterna

En la tabla 98 se puede observar que la significancia por medio de la prueba de T-Student aplicada al presupuesto en la etapa pre y post del uso de la metodología del ciclo de Deming es de 0.117, siendo este valor mayor a 0.05. Por consiguiente, bajo la regla de decisión se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alterna.

ANÁLISIS DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECIFICA

En la tabla 99. se observa la prueba de normalidad realizada para la segunda hipótesis específica: Presupuestos de ingresos. Se visualiza que los datos ingresados son menores a treinta, por lo que se usara el test de Shapiro Wilk.

Tabla 99. Prueba de normalidad - Presupuesto de ingresos.

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
IngresosPRE	,123	9	,200 [*]	,981	9	,970
IngresosPOST	,249	9	,113	,949	9	,682

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Regla de decisión

Si $p \text{ valor} \leq 0.05$, los datos de la serie tienen un comportamiento no paramétrico.

Si $p \text{ valor} > 0.05$, los datos de la serie tienen un comportamiento paramétrico.

En la tabla se visualiza como la significancia del pretest fue de 0.97 reduciendo en la post tes con el valor de significancia de 0.682, por lo tanto, se verifica que los valores de significancia obtenido en el pre y post tes son datos que tienen un comportamiento paramétrico.

Prueba de medidas:

H_0 = La aplicación del ciclo de Deming no mejora los presupuestos de ingresos del área de training de una consultora, Lima 2018.

H_a = La aplicación del ciclo de Deming mejora los presupuestos de ingresos del área de training de una consultora, Lima 2018.

Regla de decisión:

$$H_0: \mu_{\text{pre}} \geq \mu_{\text{post}}$$

$$H_a: \mu_{\text{pre}} < \mu_{\text{post}}$$

Tabla 100. Estadísticas de muestras emparejadas - Presupuesto de ingresos.

		Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Par 1	IngresosPRE	,9956	9	,49010	,16337
	IngresosPOST	,8456	9	,07748	,02583

FUENTE: Elaboración propia

En la tabla 100 se observa como la media en el pre-tes (IngresosPRE) es de 0.995 y en el post tes (IngresosPOST) es 0.845. Por lo que se interpreta que como promedio los gastos se realizan en un 84%, rechazando de esta manera la hipótesis alterna y aceptando la hipótesis nula de esta investigación.

Prueba de significancia para la segunda hipótesis específica

Tabla 101. Prueba de muestras emparejadas - presupuesto de ingresos.

		Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	IngresosPRE - IngresosPOST	,15000	,49548	,16516	-,23086	,53086	,908	8	,390

FUENTE: Elaboración propia

Si Sig. >0.05, se acepta la hipótesis nula

Si Sig. <= 0.5, se acepta la hipótesis alterna

En la tabla 101 se observa que la significancia obtenida por medio de la segunda hipótesis (presupuestos de ingresos), teniendo como valores de 3.90, por lo que siguiendo y de acuerdo a la regla de decisión, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula: alterna: La aplicación del ciclo de Deming no mejora los presupuestos de ingresos del área de training de una consultora, Lima 2019.

4 DISCUSIÓN

En la presente investigación, Sandoval comparte por medio de su investigación la manera en mediante un problema detectado, desea implementar el ciclo de Deming, buscar poder mejorar la rentabilidad de la empresa Almaksa, así mismo busca constituir una mejora continua, ya que de esta manera se verá reflejado con mayor impacto la mejora que podría tener a la implementación del ciclo de Deming, así mismo Ligan contaba con un problema en el are de cobranza de manera que intentaba buscar solución y solito apoyo de una entidad de consultora para mejorar la gestión en cobranzas, siendo esto para mí un gran desperdicio monetarios, ya que mediante el ciclo de Deming se puede obtener mejoras y estas si son constantemente implementadas, la mejora de esto se verá aún más reflejado.

Por otro lado, tenemos a Sandoval quien aplica esta metodología para para mejorar la rentabilidad de una empresa mediante el margen bruto de la empresa aumentando de 18% a 32% y mediante el margen neto que aumento de 0% a 14%. Mediante estas dos aplicaciones de la metodología del ciclo de Deming, esta fue aplica.

En todas las investigaciones que se encontraron, el ciclo de Deming ayuda a mejorar significativamente los valores en relación a sus objetivos, por lo que las hipótesis se han aceptado la hipótesis alterna rechazando la hipótesis nula. Para esta investigación, el ciclo de Deming logro a mejorar el cumplimiento de los productos que se planificaban, así mismo ayudo a que el cumplimiento de los presupuestos se mantengas dentro del margen de evaluación (0-100%), pero a pesar de esto se rechazó la hipótesis alterna y se aceptó la hipótesis nula.

El ciclo de Deming permite mejorar o reducir aspectos que estemos buscando ante la solución a uno o varios problemas que podamos encontrar en una o diferentes situaciones.

5 CONCLUSIONES

Mediante la aplicación de la metodología del ciclo de Deming en la consultora a la cual se le realizó el estudio, se implementó esta metodología mediante sus fases: planear, hacer, verificar y actuar por lo cual se obtuvo una mejora en cada de estas:

Planear: incremento del 9.79%

Hacer: incremento de 8.35%

Verificar: incremento de 12.90%

Actuar: incremento de 31.70%

Por otro lado, para la variable dependiente se estudió bajo las dimensiones del cumplimiento de sus gastos e ingresos. Mediante la implementación y ejecución de la propuesta en la etapa de post test, se logró reducir, la media, la desviación, el número mínimo y máximo debido a que estos valores de los presupuestos tanto de gastos e ingresos en la etapa pretest superaban los datos planificados ($0\% - 100\% \mid 0 - 1$), mientras que en la etapa post test se mantienen dentro de estos márgenes.

A pesar de que obtuvo mejoras en los aspectos ya mencionados, la hipótesis para la variable dependiente y sus dimensiones fueron rechazadas según la regla de decisión. Por lo que se aceptó la hipótesis nula.

6 RECOMENDACIONES

Debido a que esta investigación se rechazó la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula, se recomienda que los valores a analizar sea el margen de error de incumplimiento de los presupuestos.

Así mismo se recomienda que el ciclo de Deming se aplique de forma continua de manera que poco a poco se vaya logrando mejores resultados favorables a la organización.

Se recomienda que se realice capacitaciones constantes a los asesores comerciales, de manera que puedan tener mayor cumplimiento en el número de participantes que se le pide por producto que se programa mensualmente.

Bibliografía

¿Qué es arqueología de caja y cómo se hace?. [Artículo de blog]. (08 de octubre del 2018). [Fecha de consulta: 17 de marzo del 2019]. Recuperado de: <https://www.mygestion.com/blog/que-es-arqueo-de-caja-y-como-se-hace>

¿Qué es un presupuesto? Conoce los tipos de presupuesto y ejemplos para su cálculo. [Mensaje en un blog]. “s.”. (s.f.) [Fecha de consulta: 17 de marzo del 2019]. Recuperado de: <https://www.gestion.org/que-es-un-presupuesto/>

ACOSTA Brito, Martha y Cortazar Párraga, Xavier. Implementación de un control presupuestario por el incumplimiento de los montos proyectados de las ventas del credicomercio S.A. Guayaquil: Universidad Estatal del Milagro, 2013. 132 pp.

ALFARO Ramírez, Mauricio. Propuesta de mejora al proceso de la empresa National Instruments Costa Rica LTDA. Costa Rica: Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, 2016. 103 pp.

BAPTISTA, María. FERNANDEZ, Carlos. HERNANDEZ, Roberto. Metodología de la investigación. [en línea]. 5ta edición. México: McGraw-Hill, 2014. 600 pp. ISBN: 978-607-15-0291-9.

BBC Mundo. El “grave error” de cálculo en el presupuesto presentado por Donald Trump que ha alarmado a economistas [en línea]. Bbc. COM. 25 de mayo del 2017. [Fecha de consulta: 08 de marzo del 2019]. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-40040052>

BEJARANO, Manuel. Empresas fracasan por falta de contabilidad, dice experto [en línea]. El nuevo Diario.COM. 28 de junio del 2017. [Fecha de consulta 17 de mayo del 2018]. Disponible en: <https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/432215-empresas-fracasan-falta-contabilidad-dice-experto/>

BEMBIBRE, Cecilia. Definición de ingresos [en línea]. Definicionabc.COM. julio de 2009. [Fecha de consulta: 27 de marzo del 2019]. Disponible en: <https://www.definicionabc.com/economia/ingresos.php>

CAMPOMANES, Ivonneth. Aplicación del ciclo de Deming para la reducción de costos logísticos de la empresa Grupo Vega Distribución SAC, año 2017. Lima: Universidad Cesar Vallejo, 2018. 205 pp.

CARRERA Lastra, Luis y CHAVEZ Molina, Sammir. Diseño de un modelo de seguimiento de control operativo y presupuestal por proyectos del centro nacional de consultoría. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 2016. 84 pp.

CHAVARRÍA Pariona, Ruth. Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9:001:2015 en una empresa consultora especializada en servicios de ingeniería. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2018. 150 pp.

Ciclo de Deming (PDCA): herramientas de mejora continua. [Mensaje en un blog]. [“s.”], (¿[septiembre del 2019?]). [Fecha de consulta: 20 de noviembre del 2018]. Recuperado de: <http://asesordecalidad.blogspot.com/2017/09/ciclo-de-deming-pdca-herramienta-de.html#.XGjY7IQrKM8>

Ciclo PDCA – Estrategia para la mejora continua [en línea]. Calidad&Gestión. [Fecha de consulta: 17 de marzo del 2019]. Disponible en: http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/58_ciclo_pdca_estrategia_para_mejora_continua.html

Colina, Luisa. Cubillán, Ayleen. La planificación presupuestaria en universidades públicas. [en línea]. 1ra ed. Venezuela: Universidad Rafael Bellosó Chacín, 2012. [Fecha de consulta: 09 de diciembre del 2018]. Disponible en: <file:///C:/Users/U0166456/Downloads/Dialnet-LaPlanificacionPresupuestariaEnUniversidadesPublic-5028137.pdf>

Diseño se investigación y tipos que existen. [Mensaje de un Blog]. [“s.”]. QuestionPro. (s.f). [Fecha de consulta: 10 de enero del 2019]. Recuperado de: <https://www.questionpro.com/es/sitemap.html>

EUNICE Colop, Angélica. Círculos de calidad una herramienta para el funcionamiento eficaz del personal de ventas de empresa Plasco, S.A. de la ciudad de Quetzaltenango. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar, 2012. 121 pp.

Factufacil. s.f. Disponible en: <https://www.factufacil.es/presupuesto-de-gastos.html>

Gasto. s.f. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/gasto.html>

Gestiopolis. Parra Velasco Laura y Bravo Jarquín Andrea. 11 de julio del 2018. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-muestreo-estadistica/>

INIFR Chavez de Paz Dennis. [21 de mayo del 2018?]. Disponible en: https://www.unifr.ch/ddp1/derechopenal/articulos/a_20080521_56.pdf

JENIREE, Jenniz. Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar. [en línea]. [Fecha de consulta: 12 de febrero del 2019]. Disponible en: [file:///C:/Users/U0166456/Downloads/PRESUPUESTO_COMO_INSTRUMENTO_D%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/U0166456/Downloads/PRESUPUESTO_COMO_INSTRUMENTO_D%20(1).pdf). ISSN: 1856-1810

LAVÍN, Iván. La consultoría a través del tiempo [en línea]. Milenio.COM. 14 de julio de 2016. [Fecha de consulta: 10 de marzo del 2019]. Disponible en: <https://www.milenio.com/opinion/ivan-lavin/el-santo-grail/la-consultoria-a-traves-del-tiempo>

LINGÁN Roque, Lourdes. Aplicación del ciclo de Deming para la mejora de gestión de cobranzas de la banca minorista de una entidad financiera. Lima: Universidad Nacional de Ingeniería, 2014. 62 pp.

PEREZ, Arianne. Ciclo de Deming. Barquisimento: 2013. 8p

Población y muestra. [revisión científica en blog]. [“s.l.”], ([2018?]). [Fecha de consulta: 12 de marzo del 2019]. Recuperado de: <https://www.diferenciador.com/poblacion-y-muestra/>

PORTILLA Racchumi, Christopher. Aplicación del ciclo PHVA para mejorar la calidad de las ventas del seguro de compra protegida de la empresa Chubb Perú S.A., 2017. Lima: Universidad César Vallejo, 2017. 189 pp.

Que son las 5 fuerzas de Porter. [Mensaje de un blog]. [s.l.], (30 de noviembre del 2018). [Fecha de consulta: 12 de febrero del 2019]. Recuperado de: <https://www.ondho.com/que-son-las-5-fuerzas-de-porter/>

ROBLES Garrote, P. y ROJAS M.D.C. La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. Revista Nebrija de Lingüística Aplicada. [s.l.], 2015.

SANDOVAL Álvarez, Polet. Aplicación del ciclo de Deming para la mejora de la rentabilidad en la empresa Almaksa S.A.C, Los Olivos, 2017. Lima: Universidad Cesar Vallejo, 2017. 127 pp.

SIS International Market Research, Sis International Market Research. [2018?]. Disponible en: <https://www.sisinternational.com/investigacion-cuantitativa/>

Tipos de investigación: Descriptiva, explorativa y explicativa [en línea]. Universia.CR. 04 de septiembre del 2017. [Fecha de consulta 10 de marzo del 2019]. Disponible en: <http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>

Tipos de presupuesto. Emrendepyme.net. s.f. Disponible en: <https://www.emrendepyme.net/tipos-de-presupuestos.html>

Unicef. Fondo de las Naciones Unidas para la infancia. Septiembre del 2014. Disponible en: <https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/MB8ES.pdf>

Unicef. Sinopsis: Método de recolección y análisis de datos en la evaluación de impacto. Septiembre del 2014. Disponible en: https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/brief_10_data_collection_analysis_spa.pdf

ANEXOS 1

[illegible]

ANEXO 2:

Segunda ficha de observación para la variable dependiente

FICHA DE OBSERVACIÓN

N°	TIPO DE PRODUCTO		DESCRIPCION	PRESUPUESTO PLANIFICADO				PRESUPUESTO REALES			
	Seminario	Curso		Nro de participantes asignados	GASTOS	Nro de participantes asignados	INGRESOS	Nro de participantes asignados	GASTOS	Nro de participantes asignados	INGRESOS
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											

ANEXO 3: Matriz de Coherencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS
Generales		
¿Cómo la aplicación del ciclo de Deming mejora los presupuestos del área de training de una consultora, Lima 2018?	Determinar como el ciclo de Deming mejora los presupuestos del área de training de una consultora, Lima 2018.	La aplicación del ciclo de Deming mejora los presupuestos programados del área de training de una consultora, Lima, 2018.
Específicos		
¿De qué manera el ciclo de Deming mejora los presupuestos de gastos del área de training de una consultora, Lima 2018?	Verificar si aplicando el ciclo de Deming permite mejorar los presupuestos de gastos del área de training de una consultora, Lima 2018.	La aplicación del ciclo de Deming mejora los presupuestos de gastos del área de training de una consultora, Lima, 2018
¿De qué manera del ciclo de Deming mejora los presupuestos de ingresos del área de training de una consultora, Lima 2018?	Verificar si aplicando el ciclo de Deming permite mejorar los presupuestos de ingresos del área de training de una consultora, Lima 2018.	Aplicando el ciclo de Deming mejora los presupuestos de ingresos del área de training de una consultora, Lima, 2018

ANEXO 4: Validez e contenido de instrumento 1



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA PRESIÓN DE PRESUESTO DE GASTOS DE LOS SEMINARIOS DE LA EMPRESA THOMSON REUTERS PERÚ

N°	VARIABLE / DIMENSION	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	VARIABLE INDEPENDIENTE							
	Dimensión 1: Planificar							
	% cumplimiento de seminario planificados = $\left(\frac{\# \text{seminarios programados}}{\# \text{seminarios planificados}} \right) \cdot 100$	✓		✓		✓		
	Dimensión 2: Hacer							
	% cumplimiento de seminarios programados = $\left(\frac{\# \text{seminarios a ejecutarse}}{\# \text{seminarios programados}} \right) \cdot 100$	✓		✓		✓		
	Dimensión 3: Verificar							
	% cumplimiento de seminarios a ejecutarse = $\left(\frac{\# \text{seminarios ejecutados}}{\# \text{seminarios a ejecutarse}} \right) \cdot 100$	✓		✓		✓		
	Dimensión 4: Actuar							
	% cumplimiento seminarios ejecutados = $\left(\frac{\# \text{seminarios ejecutados}}{\# \text{seminarios planificados}} \right) \cdot 100$	✓		✓		✓		
	VARIABLE INDEPENDIENTE							
	Dimensión 1: % cumplimiento de presupuesto de las ventas $\frac{\text{total de participantes c/oport y/o b/f}}{\text{total de participantes en la nube}}$	✓		✓		✓		
	Dimensión 2: % cumplimiento de presupuesto operacional $\frac{\text{Presupuesto real}}{\text{presupuesto teorico}}$	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [✓] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Marina Chiriqui Rosado Juan José DNI: 06020189

Especialidad del validador: Adquisición, Análisis y Negocio de Inteligencia

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

17 de 07 del 2018

Firma del Experto Informante

ANEXO 5: Validez de contenido de instrumento 2



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA PRESIÓN DE PRESUESTO DE GASTOS DE LOS SEMINARIOS DE LA EMPRESA THOMSON REUTERS PERÚ

Nº	VARIABLE / DIMENSION	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	VARIABLE INDEPENDIENTE							
	Dimensión 1: Planificar							
	% cumplimiento de seminario planificados = $\left(\frac{\# \text{seminarios programados}}{\# \text{seminarios planificados}} \right) * 100$	✓		✓		✓		
	Dimensión 2: Hacer							
	% cumplimiento de seminarios programados = $\left(\frac{\# \text{seminarios a ejecutarse}}{\# \text{seminarios programados}} \right) * 100$	✓		✓		✓		
	Dimensión 3: Verificar							
	% cumplimiento de seminarios a ejecutarse = $\left(\frac{\# \text{seminarios ejecutados}}{\# \text{seminarios a ejecutarse}} \right) * 100$	✓		✓		✓		
	Dimensión 4: Actuar							
	% cumplimiento seminarios ejecutados = $\left(\frac{\# \text{seminarios ejecutados}}{\# \text{seminarios planificados}} \right) * 100$	✓		✓		✓		
	VARIABLE INDEPENDIENTE							
	Dimensión 1: % cumplimiento de presupuesto de las ventas $\frac{\text{total de participantes c/o port y/o b/f}}{\text{total de participantes en la nube}}$	✓		✓		✓		
	Dimensión 2: % cumplimiento de presupuesto operacional $\frac{\text{Presupuesto real}}{\text{presupuesto teorico}}$	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [X] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DE LA CRUZ DE LA CRUZ HUGO RAFAEL

DNI: 08638600

Especialidad del validador: INGENIERO INDUSTRIAL

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

17 de 07 del 2018

Firma del Experto Informante

Anexo 6: Validez de contenido de instrumento 3



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA PRESIÓN DE PRESUESTO DE GASTOS DE LOS SEMINARIOS DE LA EMPRESA THOMSON REUTERS PERÚ

Nº	VARIABLE / DIMENSION	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	VARIABLE INDEPENDIENTE	Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión 1: Planificar							
	% cumplimiento de seminario planificados = $\left(\frac{\# \text{seminarios programados}}{\# \text{seminarios planificados}} \right) * 100$	✓		✓		✓		
	Dimensión 2: Hacer							
	% cumplimiento de seminarios programados = $\left(\frac{\# \text{seminarios a ejecutarse}}{\# \text{seminarios programados}} \right) * 100$	✓		✓		✓		
	Dimensión 3: Verificar							
	% cumplimiento de seminarios a ejecutarse = $\left(\frac{\# \text{seminarios ejecutados}}{\# \text{seminarios a ejecutarse}} \right) * 100$	✓		✓		✓		
	Dimensión 4: Actuar							
	% cumplimiento seminarios ejecutados = $\left(\frac{\# \text{seminarios ejecutados}}{\# \text{seminarios planificados}} \right) * 100$	✓		✓		✓		
	VARIABLE INDEPENDIENTE							
	Dimensión 1: % cumplimiento de presupuesto de las ventas $\frac{\text{total de participantes c/oport y/o b/f}}{\text{total de participantes en la nube}}$	✓		✓		✓		
	Dimensión 2: % cumplimiento de presupuesto operacional $\frac{\text{Presupuesto real}}{\text{presupuesto teorico}}$	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador: Dr Mg: Delgado Arenas, Antonio Leonardo DNI: 29671642

Especialidad del validador: Ing. Químico, Metodología

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

17 de ... del 2018

[Firma]
Firma del Experto Informante